

Université de Montréal

**L'IMPACT DES RELATIONS INDUSTRIELLES SUR  
LA PERFORMANCE ORGANISATIONNELLE:  
LE CAS DES CAISSES D'ÉPARGNE ET DE CRÉDIT AU QUÉBEC**

par

Patrice Jalette

École de relations industrielles

Faculté des arts et des sciences

Thèse présentée à la Faculté des études supérieures  
en vue de l'obtention du grade de  
Philosophiae Doctor (PH.D.)  
en relations industrielles

Novembre, 1997

©Patrice Jalette, 1997

## IDENTIFICATION DU JURY

Université de Montréal  
Faculté des études supérieures

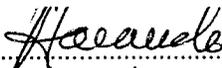
Cette thèse intitulée:

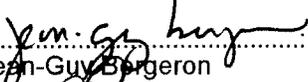
**L'IMPACT DES RELATIONS INDUSTRIELLES SUR LA PERFORMANCE  
ORGANISATIONNELLE: LE CAS DES CAISSES D'ÉPARGNE ET DE CRÉDIT AU QUÉBEC**

présentée par:

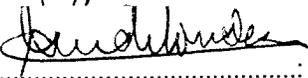
Patrice Jalette

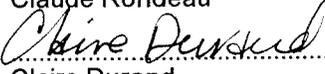
a été évaluée par un jury composé des personnes suivantes:

 ..... : président-rapporteur  
Viateur Larouche

 ..... : directeur de recherche  
Jean-Guy Bergeron

 ..... : membre du jury  
Gilles Guérin

 ..... : examinatrice externe  
Claude Rondeau

 ..... : représentant du doyen  
Claire Durand

Thèse acceptée le: 19 décembre 1997

## SOMMAIRE

La question abordée dans cette recherche est l'impact des relations industrielles (RI) sur la performance organisationnelle (PO). Intérêt de longue date pour nombre de chercheurs et de praticiens, ce sujet a fait l'objet des prétentions et des théories les plus diverses. La recension de ces théories suggère cependant que l'impact des RI sur la PO reste une question empirique. La recherche empirique dans ce domaine a cependant beaucoup progressé depuis les années 80. Un premier courant de recherches s'est orienté vers les effets du syndicalisme sur la PO alors que les pratiques de gestion des ressources humaines et de relations de travail ont subséquemment été considérées comme le principal facteur explicatif de l'impact des RI sur la PO. C'est sur la base d'une revue exhaustive de ces recherches et d'autres travaux provenant de disciplines diverses comme l'économique, la théorie des organisations et le comportement organisationnel qu'un modèle d'analyse abordant cette question a été élaboré à l'intérieur de cette recherche. Ce modèle a permis de tester plusieurs hypothèses concernant les relations entre trois aspects du système RI (la présence syndicale, les pratiques RI et le climat RI) et la PO au niveau de l'établissement. Le modèle conceptuel proposé est opérationnalisé à l'aide de trois modèles économiques d'estimation de la productivité, de l'efficience (coûts de production) et de la rentabilité.

Les trois premières hypothèses sont à l'effet que la présence syndicale a un impact positif sur la productivité et les coûts de production des établissements étudiés tandis que son effet net sur leur rentabilité est négatif. Les trois hypothèses suivantes sont que les pratiques RI ont un impact positif sur la productivité et sur les coûts de production de ces mêmes organisations et que l'effet net sur leur rentabilité est positif. Quant aux trois dernières hypothèses formulées, elles portent sur l'effet du climat RI; on s'attend à ce qu'un "mauvais" climat RI contribue à diminuer la productivité, à augmenter les coûts de production et ainsi, à diminuer la rentabilité des établissements.

Les données de la recherche portent sur 241 établissements oeuvrant dans le secteur bancaire au Québec. Les données financières concernant ces établissements proviennent de l'organisation les chapeautant alors que les données traitant d'une quinzaine de pratiques et du climat RI ont été

recueillies lors d'une enquête par questionnaire. Cette banque de données porte sur l'année 1994. Un indice du climat RI a été construit sur la base de quatre indicateurs: taux de roulement, nombre de mesures disciplinaires, nombre de jours perdus pour cause d'accidents de travail, nombre de jours d'absentéisme. Les indicateurs de la variable pratiques RI relèvent de trois grandes catégories: pratiques individuelles, nombre total de pratiques RI et dimensions du système de pratiques (identifiées par l'analyse factorielle). Ces indicateurs de même qu'un indicateur de présence syndicale ont été ajoutés tour à tour aux modèles opérationnels qui ont servi dans les estimations de régression linéaire multivariée.

Les résultats sont à l'effet que la présence syndicale, les pratiques RI et le climat RI ont un impact significatif sur la PO lorsque l'influence de divers déterminants de la PO est tenue constante. De façon générale, les dimensions de la PO sur lesquelles les variables RI ont un effet significatif sont la productivité et les coûts de production. Au chapitre de la rentabilité, même si les résultats sont moins significatifs qu'ils auraient dû l'être, il reste que l'effet net de ces variables sur la rentabilité va dans le sens attendu, sauf dans le cas de la variable syndicat. C'est ainsi que cette variable a un effet positif et significatif tant sur la productivité que sur les coûts de production, tandis que son effet net sur la rentabilité est positif mais non significatif. Du côté des pratiques RI, les analyses montrent que les pratiques individuelles ont un impact assez marginal sur la plupart des dimensions de la PO étudiées. Ce n'est vraiment que lorsque les pratiques sont regroupées et considérées de façon systémique que la variable pratiques RI ajoute le plus à l'explication de la variable dépendante. Le nombre de pratiques RI implantées est lié positivement et significativement à la productivité et aux coûts de production alors que l'effet résultant de cette variable sur la rentabilité est positif, quoique non significatif.

Conformément à ce qui était attendu en regard des organisations étudiées et de la littérature, l'analyse factorielle a cerné trois dimensions du système des pratiques RI dans ces établissements: une dimension liée aux pratiques visant la mobilisation des salariés, une dimension liée aux pratiques visant l'expression et la consultation des salariés, une dimension liée au développement des compétences des employés (DRH). Cette première analyse factorielle a

été réalisée sur des indicateurs de présence des pratiques. Les analyses révèlent que la dimension Mobilisation augmente systématiquement la productivité, ce qui se traduit par un effet net positif sur la rentabilité, vu l'absence d'impact significatif sur les coûts. La dimension Expression produit pour sa part des résultats assez similaires à ceux obtenus avec l'indicateur de présence syndicale. Quant à elle, la dimension DRH a un impact net négatif au chapitre de la rentabilité considérant qu'elle est associée à des coûts accrus et qu'elle ne comporte pas d'impact significatif au chapitre de la productivité. Par contre, une seconde analyse factorielle, portant cette fois sur des indicateurs du nombre d'années depuis que les pratiques ont été implantées, a permis de dégager des dimensions semblables aux premières. Les analyses menées avec ces variables montrent que, plus les pratiques ont été implantées il y a longtemps, plus leurs effets sur la productivité sont significatifs et moins elles influencent les coûts de production, ce qui est notamment le cas des pratiques liées à la formation. Enfin, pour ce qui est de la variable climat RI, dans toutes les spécifications, elle est identifiée comme diminuant significativement la productivité et comme contribuant à hausser les coûts de production; l'effet net de cette variable sur la rentabilité est négatif tel qu'attendu, quoique de façon moins significative que prévu.

L'étude révèle donc que les RI ont un impact significatif sur la PO. La recherche suggère que les pratiques RI et le climat représentent des indicateurs plus adéquats et plus précis du système RI que la présence syndicale. La recherche suggère aussi que l'impact du système RI ne se limite pas aux seules pratiques RI et qu'il faut tenir compte aussi du climat RI. À l'instar de la littérature récente, la recherche montre que l'impact des pratiques RI n'est pas le fait d'une seule pratique et qu'un impact plus substantiel sur la PO des établissements étudiés est obtenu lorsque plusieurs pratiques complémentaires sont implantées. Les résultats suggèrent enfin que le temps joue un rôle dans l'effet des pratiques RI sur la PO. D'autres recherches de ce genre portant sur des secteurs d'activité différents ou utilisant des données s'échelonnant sur plusieurs années seront nécessaires pour corroborer les résultats obtenus dans la présente thèse.

## TABLE DES MATIÈRES

Sommaire .....	i
Table des matières .....	iv
Liste des tableaux .....	viii
Liste des figures .....	xii
Remerciements .....	xiii
Dédicace .....	xiv
<b>INTRODUCTION .....</b>	<b>1</b>
<b>CHAPITRE 1 PROBLÉMATIQUE ET CADRE THÉORIQUE .....</b>	<b>5</b>
1.1 Question de recherche et problématique .....	5
1.1.1 Objectif et question de recherche .....	5
1.1.2 Justification, importance et apports de la recherche .....	7
1.2 Théories des RI et problématique de recherche .....	14
1.2.1 Approche systémique .....	18
1.2.2 Approche stratégique .....	26
1.3 Littérature sur la performance organisationnelle et problématique de recherche .....	33
1.3.1 Dimensions, critères et mesure de la PO .....	36
1.3.2 Déterminants de la PO .....	48
1.3.3 Implications pour la présente recherche .....	55
1.4 Théories de l'impact des RI sur la PO .....	69
1.4.1 Théories de l'impact du syndicat sur la PO .....	70
1.4.2 Théories de l'impact des pratiques RI sur la PO .....	82
<b>CHAPITRE 2 REVUE DES ÉTUDES EMPIRIQUES .....</b>	<b>96</b>
2.1 Études traitant de l'impact du syndicalisme sur la PO .....	100
2.1.1 Impact du syndicat sur la productivité .....	101
2.1.2 Impact du syndicat sur la rentabilité .....	108

2.2	Études traitant de l'impact du climat RI sur la PO .....	120
2.3	Études traitant de l'impact des pratiques RI sur la PO .....	139
2.3.1	Études traitant des pratiques RI individuelles .....	140
	A) Rémunération .....	141
	B) Participation .....	144
	C) Formation .....	151
	D) Relations de travail .....	154
2.3.2	Études traitant des systèmes de pratiques RI .....	164
	A) Études américaines .....	168
	B) Études canadiennes .....	191
2.4	Implications pour la présente recherche .....	201
<b>CHAPITRE 3</b>	<b>MODÈLE D'ANALYSE ET HYPOTHÈSES .....</b>	<b>209</b>
3.1	Modèles conceptuels de la recherche .....	209
3.1.1	Modèle traditionnel: syndicalisme et PO .....	210
3.1.2	Modèle renouvelé: pratiques RI et PO .....	212
3.2	Opérationnalisation des variables .....	214
3.2.1	Variable PO et variables contrôles (modèles d'estimation) .....	215
	A) Fonction de production .....	217
	B) Fonction de coût .....	219
	C) Modèle de détermination de la rentabilité .....	222
3.2.2	Variable syndicat .....	226
3.2.3	Variable pratiques RI .....	227
3.2.4	Variable climat RI .....	232
3.3	Hypothèses de la recherche .....	233
3.3.1	Hypothèses traitant de la variable syndicat .....	234
3.3.2	Hypothèses traitant de la variable pratiques RI .....	236
3.3.3	Hypothèses traitant de la variable climat RI .....	239
3.3.4	Sens des relations attendues .....	240

<b>CHAPITRE 4</b>	<b>MÉTHODOLOGIE ET DONNÉES</b>	246
4.1	Stratégie et méthode de recherche	246
4.1.1	Stratégie et type de recherche	246
4.1.2	Méthode d'analyse des données	248
4.2	Organisation étudiée	250
4.3	Sources et cueillette des données	258
4.3.1	Données secondaires	258
4.3.2	Données primaires et questionnaire	259
4.4	Description des données de la recherche	263
4.4.1	Variable indépendante (PO) et variables contrôles (déterminants de la PO)	264
4.4.2	Variables indépendantes: syndicat, pratiques RI et climat RI	266
4.4.3	Autres caractéristiques des établissements	271
4.4.4	Répondants versus non répondants	274
<b>CHAPITRE 5</b>	<b>RÉSULTATS</b>	278
5.1	Tests des modèles d'estimation de base	279
5.1.1	Estimations de base de la productivité	279
5.1.2	Estimations de base de l'efficacité (coûts)	281
5.1.3	Estimations de base de la rentabilité	283
5.2	Estimations considérant la variable syndicat	286
5.3	Estimations considérant la variable pratiques RI	291
5.3.1	Pratiques individuelles	292
5.3.2	Nombre de pratiques implantées	299
5.3.3	Facteurs (dimensions) des pratiques	303
5.3.4	Nombre d'années d'implantation des pratiques	313

<b>CHAPITRE 6</b>	<b>DISCUSSION DES RÉSULTATS</b>	<b>330</b>
6.1	Vérification des hypothèses	330
6.1.1	Variable syndicat	330
6.1.2	Variable pratique RI	334
6.1.3	Variable climat RI	340
6.2	Réponse à la question de recherche	344
6.2.1	Question principale et questions connexes	344
6.2.2	Questions soulevées par les résultats	346
<b>CONCLUSION</b>		<b>352</b>
A)	Implications théoriques	352
B)	Implications pratiques	355
C)	Limites de la recherche	357
D)	Recherches futures	359
Bibliographie		361
Annexe A:	Questionnaire	xv
Annexe B:	Estimations incluant les indicateurs des pratiques individuelles	xxviii

## LISTE DES TABLEAUX

<b>CHAPITRE 1 PROBLÉMATIQUE ET CADRE THÉORIQUE</b>		
Tableau I.1	Critères servant à juger de l'efficacité organisationnelle .....	37
Tableau I.2	Dimensions de l'efficacité organisationnelle .....	40
Tableau I.3	Dimensions, critères et indicateurs de l'efficacité organisationnelle .....	45
Tableau I.4	Déterminants de l'efficacité organisationnelle .....	51
<b>CHAPITRE 2 REVUE DES ÉTUDES EMPIRIQUES</b>		
Tableau II.1	Résumé des études empiriques traitant de l'impact du syndicalisme sur la productivité .....	109
Tableau II.2	Résumé des études empiriques traitant de l'impact du syndicalisme sur la rentabilité .....	118
Tableau II.3	Résumé des études empiriques traitant de l'impact du climat RI sur la PO .....	136
Tableau II.4	Résumé des études empiriques traitant de l'impact des pratiques RI individuelles sur la PO .....	165
Tableau II.5	Résumé des études empiriques traitant de l'impact des systèmes de pratiques RI sur la PO .....	202
<b>CHAPITRE 3 MODÈLE D'ANALYSE ET HYPOTHÈSES</b>		
Tableau III.1	Fonction de production et effets attendus des variables contrôles .....	218
Tableau III.2	Fonction de coût et effets attendus des variables contrôles .....	221
Tableau III.3	Modèle de détermination de la rentabilité et effets attendus des variables contrôles .....	224
Tableau III.4	Opérationnalisation des variables RI .....	234

## CHAPITRE 4 MÉTHODOLOGIE ET DONNÉES

Tableau IV.1	Indicateurs de la PO et de ses déterminants (variables contrôles) .....	265
Tableau IV.2	Indicateurs de la variable syndicat .....	266
Tableau IV.3	Présence et nombre d'années d'implantation des pratiques RI .....	267
Tableau IV.4	Climat RI relevé dans les établissements sondés .....	271
Tableau IV.5	Caractéristiques diverses des établissements .....	272
Tableau IV.6	Tests de différence de moyennes entre les répondants à l'enquête et les non répondants .....	276

## CHAPITRE 5 RÉSULTATS

Tableau V.1	Matrice des corrélations entre les variables du modèle d'estimation de base sur la productivité .....	280
Tableau V.2	Estimations de régression sur la productivité au sein de la population et du groupe de répondants (modèle de base) .....	280
Tableau V.3	Matrice des corrélations entre les variables du modèle d'estimation de base sur l'efficacité .....	282
Tableau V.4	Estimations de régression sur l'efficacité au sein de la population et du groupe de répondants (modèle de base) .....	282
Tableau V.5	Matrice des corrélations entre les variables du modèle d'estimation de base sur la rentabilité .....	285
Tableau V.6	Estimations de régression sur la rentabilité au sein de la population et du groupe de répondants (modèle de base) .....	285
Tableau V.7	Tests de différence de moyennes entre les établissements syndiqués et les établissements non syndiqués .....	287
Tableau V.8	Corrélations entre la présence syndicale, le climat RI et les indicateurs de PO .....	288

Tableau V.9	Estimations de régression sur les trois dimensions de la PO (présence syndicale) .....	289
Tableau V.10	Corrélations entre les pratiques individuelles, les indicateurs de la PO, le climat RI et la présence syndicale .....	293
Tableau V.11	Résumé des estimations de régression sur les trois dimensions de la PO (pratiques individuelles) .....	295
Tableau V.12	Corrélations entre le nombre de pratiques RI, les indicateurs de la PO, le climat RI et la présence syndicale .....	300
Tableau V.13	Estimations de régression sur les trois dimensions de la PO (nombre total de pratiques) .....	302
Tableau V.14	Matrice des corrélations entre les indicateurs de présence des pratiques RI .....	304
Tableau V.15	Structure des facteurs des pratiques RI - Résultats de l'analyse factorielle avec les indicateurs de présence des pratiques RI .....	306
Tableau V.16	Corrélations entre les facteurs des pratiques RI, les indicateurs de la PO, le climat RI et la présence syndicale .....	309
Tableau V.17	Estimations de régression sur la productivité (facteurs de présence des pratiques RI) .....	309
Tableau V.18	Estimations de régression sur l'efficacité (facteurs de présence des pratiques RI) .....	312
Tableau V.19	Estimations de régression sur la rentabilité (facteurs de présence des pratiques RI) .....	312
Tableau V.20	Corrélations entre le nombre d'années depuis l'implantation des pratiques RI, les indicateurs de la PO et la présence syndicale .....	315
Tableau V.21	Matrice des corrélations entre les indicateurs du nombre d'années d'implantation des pratiques RI .....	317
Tableau V.22	Structure des facteurs des pratiques RI - Résultats de l'analyse factorielle avec les indicateurs du nombre d'années d'implantation des pratiques .....	318

Tableau V.23	Corrélations entre les facteurs du nombre d'années depuis l'implantation des pratiques RI, les indicateurs de la PO, le climat RI et la présence syndicale .....	321
Tableau V.24	Estimations de régression sur la productivité (facteurs des années) .....	322
Tableau V.25	Estimations de régression sur l'efficacité (facteurs des années) .....	322
Tableau V.26	Estimations de régression sur la rentabilité (facteurs des années) .....	323
Tableau V.27	Résumé des relations estimées avec les facteurs .....	325
Tableau V.28	Résumé des coefficients de détermination obtenus lors des estimations .....	328
 <b>CHAPITRE 6 DISCUSSION DES RÉSULTATS</b>		
Tableau VI.1	Synthèse de la vérification des hypothèses de recherche .....	343

## LISTE DES FIGURES

### CHAPITRE 1 PROBLÉMATIQUE ET CADRE THÉORIQUE

Figure 1.1	Modélisation simplifiée de la question de recherche .....	7
Figure 1.2	Représentation détaillée du système de relations industrielles .....	21
Figure 1.3	Le climat en tant que variable intervenante dans la relation entre la structure, le processus et les résultats des relations industrielles .....	24
Figure 1.4	Cadre général d'analyse (stratégique) des enjeux de relations industrielles .....	28
Figure 1.5	"Carte du territoire" de la gestion des ressources humaines .....	31
Figure 1.6	Modèle partiel des déterminants des résultats individuels liés à l'efficacité .....	62
Figure 1.7	Modèle pour l'étude du climat des relations industrielles au niveau du lieu de travail .....	65
Figure 1.8	Relation entre le syndicalisme et la PO .....	76
Figure 1.9	Fonctions génériques d'un système de RI au niveau du lieu de travail .....	78
Figure 1.10	Processus à travers lequel le système des pratiques RH affecte la performance de l'entreprise .....	91

### CHAPITRE 3 MODÈLE D'ANALYSE ET HYPOTHÈSES

Figure 3.1	Modèle conceptuel de l'impact du syndicalisme sur la performance organisationnelle .....	211
Figure 3.2	Modèle conceptuel de l'impact des pratiques RI sur la performance organisationnelle .....	213

## REMERCIEMENTS

J'aimerais en premier lieu remercier mon directeur de recherche, M. Jean-Guy Bergeron, pour son support indéfectible à mon égard, son enthousiasme qui palliait souvent le mien, sa généreuse disponibilité et ses précieux conseils tout au long de la recherche et de la rédaction. Je lui dois beaucoup.

Mes remerciements vont également à M. Viateur Larouche et M. Gilles Guérin, membres du comité de thèse, en raison de leurs commentaires judicieux sur la thèse et de leurs conseils utiles tout au long de mon parcours au doctorat. Je remercie aussi M. Claude Rondeau pour son évaluation prompte et minutieuse de mon travail.

Je voudrais également remercier divers organismes et personnes qui m'ont permis de mener cette recherche à terme: le Conseil de recherche en sciences humaines du Canada qui m'a octroyé une bourse d'études durant quatre ans, Développement des ressources humaines Canada, en particulier Mme Valery Clements, pour m'avoir permis de financer une grande partie de la recherche, de même que l'Institut de recherche et d'information sur la rémunération qui m'a permis de conjuguer travail et études au cours des derniers mois. Leur aide fut vraiment inestimable. Que soient également remerciés M. Jacques Dignard, M. Normand Desautels, M. Christian Labelle, M. Patrick Couture et Mme Elaine Dicaire, tous employés de la Fédération des caisses populaires Desjardins de Montréal et l'Ouest-du-Québec; chacun à leur façon, ces gens m'ont permis d'obtenir les données nécessaires à la réalisation de la présente recherche. Je remercie également les répondants qui ont pris le temps de retourner le questionnaire complété.

Je m'en voudrais de ne pas remercier chaleureusement ma famille, en particulier mes parents Rollande et Laurier, pour leurs encouragements et leur amour. Enfin, la réalisation de cette recherche a mis à l'épreuve nombre de mes relations amicales et amoureuses et je voudrais remercier les personnes qui m'ont supporté toutes ces années.

## DÉDICACE

À mon père, un modèle qui m'a appris que donner est un plaisir plus durable que recevoir.

À ma mère dont l'abnégation et le courage m'ont si souvent inspiré et méritent toute mon admiration.

## INTRODUCTION

S'il existe une question qui préoccupe les gestionnaires, les employés, les leaders syndicaux et les décideurs gouvernementaux c'est bien celle de la performance des organisations. Cette question s'est posée avec beaucoup d'acuité au cours des dernières années, marquées par les soubresauts et les nouvelles règles du jeu de l'économie. De plus en plus d'entreprises, si ce n'est une majorité, se tournent vers leurs employés pour développer un avantage compétitif susceptible d'assurer leur pérennité. Sources potentiellement importantes d'accroissement de la performance organisationnelle (PO), les processus fondamentaux en relations industrielles (RI), les relations de travail (RT) et la gestion des ressources humaines (GRH), sont appelés à contribuer à ces efforts aujourd'hui comme jamais.

En théorie, ces constats font l'unanimité et l'on n'a qu'à ouvrir tout bon manuel de gestion écrit au cours de la dernière décennie ou consulter le programme de tout colloque qui se respecte pour s'en rendre compte. Là où le bât blesse, c'est que la réalité n'est pas toujours conforme au discours. Un sondage effectué auprès de quelques centaines de gestionnaires québécois (Lefèvre, 1994) constate un fossé énorme entre le discours et la réalité quant aux moyens pris par les organisations pour mieux performer. Certains faits saillants de cette enquête sont révélateurs: les principes de management sont généralement acquis sans être appliqués; les ressources humaines occupent le dernier rang des priorités organisationnelles; l'évaluation est trop souvent ignorée; les outils de mesure de la performance font cruellement défaut; la rentabilité immédiate l'emporte sur les moyens d'action. Tout indique que les gestionnaires, sans être contre la vertu, sont loin d'être entièrement convaincus par les arguments soutenant le discours des tenants de la prise en compte de l'élément humain dans la détermination de la performance d'une organisation. Ce n'est pas étonnant car, dans la plupart des cas, on leur demande de "croire sans voir". Leur désaffection est compréhensible en regard de nombreux facteurs mais un facteur est évident à nos yeux: l'absence de preuve concrète de l'efficacité des mesures qu'on leur demande de prendre en matière de GRH et de RT pour adapter l'organisation à la "nouvelle économie" et tutti quanti. La présente recherche se propose de combler une partie de ce vide en tentant d'apporter

certaines preuves que l'apport des RI à la performance de l'entreprise s'avère important et significatif.

Si, au début des années 70, l'humoriste québécois Yvon Deschamps se questionnait quant à la valeur du syndicalisme, on peut aujourd'hui pasticher la formule-choc qu'il employait à l'époque et se demander très platement: "Les RI, quossa donne"? Les aspects du système de RI dans une organisation qui sont susceptibles d'influencer la PO incluent la présence syndicale mais ne s'y limitent pas: les règles ou les pratiques mises de l'avant par les acteurs dans le milieu de travail de même que le climat des relations entre ceux-ci jouent également un rôle. Domaine d'étude encore peu exploré il y a une quinzaine d'années, l'impact des RI sur la PO a suscité nombre de recherches depuis ce temps, qui ont traité en particulier des effets sur la PO du syndicalisme et des pratiques RI. En fait, à partir du fameux ouvrage de Freeman et Medoff (1984), What Do Unions Do?, jusqu'aux numéros spéciaux de revues prestigieuses comme Industrial Relations (Vol.35, no.3) et Academy of Management Journal (Vol.39, No.4) publiés en 1996 et traitant de l'impact des pratiques RI sur la PO, l'intérêt pour la question de l'impact des RI sur la PO n'a fait que croître.

Plus développé qu'on pourrait l'imaginer à prime abord, ce courant de recherche identifie des liens entre divers éléments des RI et la PO mais nombre de questions se posent toujours: Comment expliquer l'impact positif du syndicalisme sur la productivité constaté dans plusieurs études? Existe-t-il une ou plusieurs pratiques RI permettant d'améliorer la PO? Les pratiques RI comportent-elles des coûts et, si oui, ces coûts sont-ils susceptibles d'être amortis à terme? Les bénéfices des pratiques RI sont-ils immédiats ou prennent-ils du temps avant d'être récoltés? Le climat RI participe-t-il à la détermination de la performance? Quels sont les mécanismes exacts par lesquels les RI influencent les diverses dimensions de la PO? La recherche explore ces questions et tente de contribuer à leur intelligence.

Le but de cette recherche est de proposer un modèle permettant d'identifier les effets du système RI en place dans l'organisation sur la PO. Trois aspects du système RI seront spécifiquement

examinés dans le cadre de cette recherche: la présence syndicale, les pratiques RI et le climat RI. Le modèle de recherche est basé sur une revue exhaustive des théories et des études empiriques issue des RI, de l'économie ainsi que des théories de l'organisation et du comportement organisationnel. La PO, telle qu'entendue ici, réfère à la dimension économique de la performance d'une organisation. Notre modèle et nos hypothèses ont été testés sur un groupe de 241 établissements oeuvrant dans le secteur bancaire au Québec en 1994.

La recherche revêt une double importance théorique et empirique. Du point de vue théorique, l'importance de cette recherche tient entre autres dans le rapprochement des deux domaines d'étude importants en RI que sont la GRH et les RT. Une fois la recherche réalisée, il sera possible d'examiner de façon globale comment divers aspects des RI comme la présence syndicale, les pratiques de GRH et de RT de même que le climat RI influencent chacun à leur façon la PO. Tout au long de la présente thèse, nous adopterons une perspective foncièrement RI, dans son sens le plus large et le plus intégrateur possible.

D'un point de vue empirique, l'originalité de cette recherche réside dans l'utilisation de diverses dimensions de la PO liées entre elles (productivité, coûts de production et rentabilité) afin de pouvoir décortiquer quelque peu le mécanisme par lequel les RI affectent la PO. En effet, nous avons eu recours à trois modèles d'estimation (un modèle pour chaque dimension de la PO) afin d'isoler l'effet propre des RI et de corroborer entre eux les résultats obtenus par le biais de ces modèles. De plus, dans cette recherche nous mettrons à contribution diverses mesures, surtout en ce qui concerne les pratiques RI, qui permettront, non seulement de montrer l'évolution de la mesure dans le domaine mais aussi, comment, chacune à leur façon, ces mesures contribuent à accroître la compréhension de l'impact des RI sur la PO.

La thèse est subdivisée en 6 chapitres. Dans le premier chapitre, la question de recherche et la problématique sont cernées de façon plus précise. La problématique de recherche y est également située dans le cadre des théories des RI, de la littérature sur la performance organisationnelle et le chapitre s'achève en relevant les théories qui traitent de l'impact des RI sur

la PO. Le second chapitre fait le tour des études empiriques ayant traité de l'impact du syndicalisme, du climat RI et des pratiques RI sur la PO. Le troisième chapitre dépeint le modèle conceptuel de la recherche, traite de l'opérationnalisation des variables et précise les hypothèses de recherche. Au chapitre 4, la stratégie et la méthodologie de recherche, l'organisation étudiée ainsi que les méthodes employées pour recueillir les données sont décrites successivement. La présentation des résultats des analyses statistiques constitue le chapitre 5. Au sein du sixième et dernier chapitre, les résultats de la recherche sont commentés et discutés à l'instar d'autres questions soulevées par les résultats obtenus. En guise de conclusion, nous faisons état des implications théoriques et pratiques de la présente recherche, de même que de ses limites, en plus de proposer des pistes pour des recherches futures.

## CHAPITRE 1

### PROBLÉMATIQUE ET CADRE THÉORIQUE

Ce premier chapitre explore la complexité et les ramifications multiples de la problématique de recherche. Le but de la première section est de bien circonscrire la problématique à laquelle la présente recherche tentera de contribuer. Les trois autres sections visent à présenter les conceptions théoriques issues de divers champs d'étude (relations industrielles, théories des organisations, développement organisationnel, économie, gestion) situant notre recherche et constituant les assises du cadre théorique à partir duquel des hypothèses de recherche précises seront formulées.

#### 1.1 Question et problématique de recherche

La présente recherche adhère à la tradition interdisciplinaire des relations industrielles (RI), c'est-à-dire qu'elle fait appel à de nombreux concepts provenant de différentes disciplines de même qu'à des concepts propres aux RI. Elle touche à deux domaines d'études fondamentaux en RI, soit la gestion des ressources humaines (GRH) et les relations de travail (RT) en se proposant d'étudier les règles ou les pratiques issues de ces processus et d'évaluer leur influence sur la performance de l'entreprise. Nous verrons dans cette section-ci l'importance de cette question pour la pratique et la recherche en RI.

##### 1.1.1 Objectif et question de recherche

L'objectif de la recherche est d'évaluer l'impact du système RI sur la performance d'une organisation. Les pratiques RI représentent l'aspect principal du système RI dont nous allons évaluer l'impact sur la PO, ce qui ne nous empêchera pas de considérer d'autres aspects comme la présence syndicale et le climat RI. Notre problème de recherche se résume à mesurer la variation de la performance organisationnelle (PO) et d'expliquer cette variation à l'aide des pratiques RI. En d'autres mots, la question est de savoir si les pratiques RI peuvent affecter à la

hausse ou à la baisse la performance d'une entreprise.

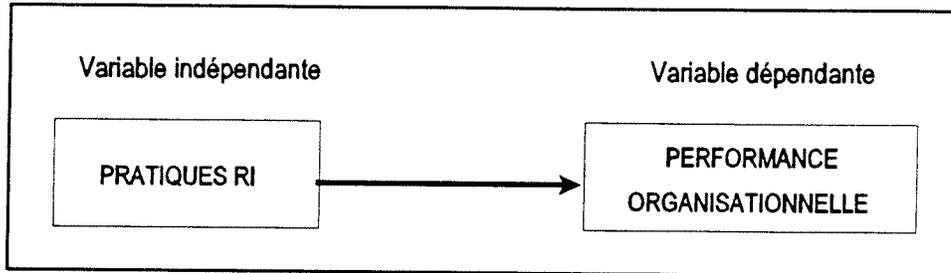
Comme l'illustre la figure 1.1, les règles ou les pratiques RI constituent la variable indépendante principale de notre étude. Les pratiques RI sont les programmes et activités instaurés en GRH et en RT. Les activités de GRH implantées et gérées par l'employeur de même que les dispositions négociées entre un syndicat et un employeur correspondent à ce que nous entendons par l'expression "pratiques RI". Le concept de pratiques RI réfère directement à celui de règles, édicté par Dunlop (1993) et considéré par plusieurs comme l'objet d'étude par excellence en RI (nous y reviendrons à la section 1.2).

Pour ce qui est de la variable dépendante de notre étude, la PO, elle représente un concept difficile à cerner s'il en est un. Comme nous serons en mesure de le constater à la section 1.3, la PO est un concept multidimensionnel et subjectif. Pour le moment, nous nous contenterons de définir la PO comme faisant référence à un résultat permettant de juger des activités d'une organisation. Il convient aussi de préciser immédiatement à ce stade que les critères qui nous serviront à évaluer la PO des établissements étudiés dans notre enquête sur le terrain relèvent essentiellement de la conception économique de la PO. Plus loin dans ce chapitre, nous situerons cette dimension parmi les autres dimensions de la PO et nous examinerons la question de la détermination de la PO afin d'en tirer des implications pour notre recherche.

Cette recherche est de type explicatif car elle vise à mesurer et à expliquer les relations entre les composantes du problème à l'étude (Contandriopoulos et al, 1990). Les modèles utilisés chercheront à évaluer la variation de la performance économique des établissements étudiés qui est expliquée par les pratiques RI. Il existe de nombreuses raisons pour lesquelles les pratiques RI sont censées affecter la PO et nous présenterons un aperçu des théories qui traitent de ce sujet à la section 1.4.

Figure 1.1

## Modélisation simplifiée de la question de recherche



### 1.1.2 Justification, importance et apports de la recherche

Au cours d'une recherche antérieure<sup>1</sup>, nous avons eu l'occasion de traiter de l'analyse des coûts de la convention collective. Un des constats faits à cette époque était que l'étude des coûts des pratiques RI se justifiait en soi mais qu'il fallait dépasser ce stade et considérer les bénéfices associés à ces coûts, de façon à apprécier le rendement des sommes investies. Une autre raison qui nous a conduits à nous préoccuper de l'effet des pratiques RI est la tendance actuelle en GRH qui consiste à évaluer la fonction RH et les activités qui en découlent (Guérin et Wils, 1993). Cet exercice, qui vise à déterminer l'efficacité et/ou l'efficacité des activités de GRH implantées dans une organisation, s'apparente à ce que nous allons tenter de faire, soit l'évaluation de l'impact des pratiques RI sur diverses dimensions de la PO. Ce courant innovateur de la recherche évaluative nous a fortement inspirés pour lancer la présente étude. On constate que les motivations premières à réaliser cette recherche proviennent de domaines d'étude en RI généralement considérés comme séparément: les RT et la GRH.

À l'instar de Kaufman (1993), nous croyons que cette division intellectuelle entre la GRH et les RT dans l'enseignement et la recherche en matière de relations d'emploi est insolite<sup>2</sup>. La nature même

---

1. L'auteur fait référence au travail réalisé dans le cadre du chapitre 22 ("Coûts de la négociation et de la convention") du *Traité de la Négociation collective* (Hébert, 1992).

2. Cette distinction est propre à l'Amérique du Nord selon certains auteurs qui préconisent de recourir à des cadres d'analyse intégrant la GRH et les RT pour étudier les relations d'emploi en Europe (Brewster, 1996) et en Asie (Lee, 1996).

de la principale variable indépendante de notre étude, soit les pratiques RI, nécessite de considérer ces deux champs car cette variable représente un objet d'étude commun. La problématique de recherche a également exigé de faire appel à d'autres domaines d'étude comme l'économie et la théorie des organisations afin d'appréhender toute la complexité de l'impact des RI sur la PO. La présente étude se veut imprégnée de ce souci d'intégrer les RT et la GRH et de puiser à plusieurs domaines d'étude.

S'il est commun dans le discours des universitaires et des consultants de retrouver maintes incantations sur le besoin d'implanter dans les entreprises différents types de pratiques de GRH et de RT afin d'améliorer la PO, les preuves empiriques de telles propositions demeurent éparées. Nul besoin d'insister sur l'importance de cette question pour les praticiens sur la "ligne de feu" pour qui, l'amélioration de la PO est une préoccupation quotidienne et qui se demandent quelles pratiques pourraient bien y contribuer. Les ressources consacrées à l'implantation de nouvelles pratiques étant souvent considérables, il est impérieux, en tant que professionnels (praticiens ou universitaires), de se demander si ces ressources sont employées à bon escient.

Récemment, les affirmations au sujet des vertus des pratiques ont été transformées en hypothèses susceptibles d'être vérifiées. Les études apportant certains éléments de preuve s'accumulent graduellement pour constituer une littérature innovatrice axée sur la mesure empirique. Stimulée par l'engouement pour les pratiques innovatrices (Betcherman et al, 1994; U.S. Department of Labor, 1993; Guérin et Wils, 1992), cette littérature montre généralement que ces pratiques comportent un impact somme toute positif sur la PO, considérée sous l'angle économique: plus grande productivité, meilleurs profits, valeur des titres en bourse plus importante. Malgré les critiques adressées à certaines de ces études, les travaux empiriques qui les sous-tendent semblent avoir progressé assez pour que plusieurs auteurs concluent que les pratiques RI innovatrices conduisent à une meilleure PO (Becker et Gerhart, 1996; Ichniowski et al, 1996; Osterman, 1996).

Le rapprochement entre les pratiques RI et la PO exerce un attrait non démenti sur les chercheurs

et les praticiens en RI; cette question est existentielle dans le domaine car elle touche la crédibilité des uns ainsi que le pain et le beurre des autres. Depuis le temps qu'on cherche à faire la promotion des aspects RI et de l'importance qu'ils revêtent pour les entreprises, montrer l'impact positif de telles pratiques sur la PO constituerait en quelque sorte l'argument-massue recherché par les praticiens en RI, les consultants et les universitaires. En ce sens, la recherche dans ce domaine fait figure de "quête du Saint-Graal". À l'instar de la quête des preux chevaliers, la route des chercheurs est cependant parsemée de nombreuses embûches.

La littérature actuelle, certes très prometteuse, en est cependant encore à ses premiers pas. Isoler les effets propres de différentes pratiques RI nécessite diverses considérations dont la multiplicité des déterminants de la PO (variables omises), la simultanéité (sont-ce les firmes performantes qui adoptent les pratiques innovatrices?), la sélectivité (ne rapporte-t-on que les succès?), l'effet dans le temps (l'effet des pratiques se fait-il sentir à court ou moyen terme?). La recherche en RI au chapitre des impacts des pratiques sur la PO demeure fragmentaire et les résultats stimulants obtenus jusqu'à présent ne doivent pas être surestimés à cause du caractère souvent exploratoire des études et du fait que celles-ci se limitent souvent à un secteur d'activité. Ces problèmes comportent un effet pervers sur la recherche dans ce domaine : "The net result of the problems described above is that no single study is likely to be completely convincing. The key to credible results is creating a collage of studies that use different designs with their own particular strengths and limitations" (Ichniowski et al, 1996, p.312). Il y a encore amplement de place pour une recherche comme la nôtre. Il faut continuer ainsi à accumuler les preuves empiriques afin de les recouper et en tirer des conclusions quant à la relation entre les pratiques RI et la PO.

Une conclusion recueillie de cette façon commence à s'imposer: on doit étudier le système des pratiques RI pour constater leurs influences sur la PO. Les chercheurs ont souvent ciblé une pratique et tenté de déterminer son influence sur le rendement de l'entreprise. Par contre, la littérature empirique récente montre qu'il peut être trompeur de s'en remettre à une seule pratique alors que plusieurs pratiques sont souvent implantées simultanément de manière à se compléter et sont ainsi susceptibles de comporter un impact plus substantiel sur la PO (Dyer et Reeves,

1995; Block et al, 1987). Les systèmes de pratiques demeurent une piste plus porteuse d'explications de l'apport des pratiques RI à la performance de l'organisation et nous comptons bien l'exploiter dans la présente recherche. Il faut arrêter de croire et de propager le mythe de l'existence d'une ou deux pratiques RI "magiques" stimulant la PO (Ichniowski et al 1996; Huselid et al, 1996): "In short, HR managers should not be misled into thinking that adding (or subtracting) points on the rating scales in their performance appraisal systems will have a strategic impact on organizational performance" (Becker et Gerhart, 1996, p.787).

Par ailleurs, l'absence d'un cadre conceptuel intégrant à la fois les déterminants de la PO et les RI semble être à l'origine des hésitations des chercheurs à s'engager sur cette voie (Abowd, Milkovich et Hannon 1990; Cattaneo et Templer, 1990). Faute d'un cadre conceptuel reconnu capable de générer des propositions vérifiables, il faut déborder du cadre des théories RI et aborder des domaines comme la théorie de l'organisation et le comportement organisationnel pour identifier les déterminants de la PO afin d'isoler l'effet propre des RI sur la PO. Cette question de l'impact des RI sur la PO est probablement la question la plus susceptible de lier la théorie et la recherche dans ces champs d'étude (Katz, Kochan et Weber, 1985). De la même manière, le décloisonnement entre la GRH et les RT est susceptible de produire un cadre plus représentatif de la complexité de l'effet des RI sur la PO. La GRH s'est cantonnée pour beaucoup à l'impact des pratiques sur la PO, alors que pour les RT, la présence syndicale et le climat RI ont constitué les principaux facteurs explicatifs de l'impact des RI sur la PO. La présente recherche emprunte à ces deux approches et utilise un modèle simple mais qui ne réduit pas l'influence des RI à un seul aspect.

Si la conceptualisation de la PO est une chose, l'opérationnalisation en est une autre, surtout dans ce domaine où les principaux problèmes tiennent à la mesure. L'économie demeure le seul domaine où l'on retrouve des modèles reconnus et éprouvés permettant d'évaluer la PO en sa dimension économique. Il existe d'ailleurs un courant de recherche en RI, basé sur la science économique, qui s'est affairé à mesurer l'impact du syndicalisme sur la performance économique de l'entreprise. Bien établie après deux décennies d'études (Belman, 1992; Addison et Hirsh,

1989; Freeman et Medoff, 1984; Brown et Medoff, 1978) qui ont marqué le passage d'une recherche descriptive des effets du syndicalisme sur l'entreprise à une recherche orientée quasi exclusivement vers la mesure des dits effets, cette littérature doit être mise à contribution dans la présente recherche à cause de la richesse de ses théories et surtout de la pertinence de ses instruments de mesure. Cette littérature révèle entre autres que, la présence d'un syndicat masque certaines relations et que, pour ouvrir la "boîte noire" du syndicalisme (Turnbull, 1991), il faut y aller de façon plus désagrégée en s'en remettant à des facteurs et indicateurs plus précis comme le climat (Belman, 1992; Freeman et Medoff, 1984) ou les pratiques RI (Bemmels, 1987; Brown et Medoff, 1978). Toute récente et importante qu'elle soit, la littérature sur les pratiques RI (associée surtout à la GRH) ne doit pas faire perdre de vue la contribution notable et valable de la littérature traitant des effets du syndicalisme sur la PO. Nous allons tenter de faire converger ces courants de recherche au cours de la présente étude afin d'investiguer de façon approfondie la problématique de recherche.

Le genre d'étude que nous menons est important pour la recherche et la pratique en RI. Au plan théorique, cette recherche apportera sa contribution en approfondissant la réflexion théorique concernant l'impact des RI sur la PO. Le cadre d'analyse conçu repose sur un fondement théorique permettant d'intégrer des variables de diverses natures. Ce modèle sera enrichi par le croisement entre des théories issues de différentes disciplines qui procurera un cadre d'analyse pertinent et utile pour étudier l'impact des pratiques RI sur la PO et ce, dans des milieux de travail tant syndiqués que non syndiqués. C'est pour ces raisons que l'on peut dire de cette recherche qu'elle est multidisciplinaire dans son intention et unitaire dans sa compréhension de la problématique.

Cette étude est aussi importante pour les praticiens qui se demandent entre autres quelles pratiques RI distinguent les entreprises performantes de celles qui le sont moins de même que s'il y a des informations disponibles concernant les liens entre les aspects des RI et la PO (Wagar, 1994). Une fois notre étude réalisée, elle sera susceptible de répondre à ces questions et il sera possible de vérifier si les nombreuses prescriptions (incantations) incitant les praticiens à innover

et à changer les pratiques RI pour améliorer la PO s'avèrent fondées. Basé sur les mesures objectives de PO, ce type de recherche rehausse enfin la crédibilité des chercheurs auprès des praticiens (Katz, Kochan et Weber, 1985).

Il faut une stratégie de mesure adéquate et inventive pour répondre à notre question de recherche et cet aspect de la recherche est relativement original. C'est ainsi qu'une banque de données inédites a été constituée au moyen d'une enquête auprès de 241 établissements du secteur bancaire québécois et d'une collecte documentaire auprès de l'organisme chapeautant ces derniers. Les données amassées ont trait à la performance économique des établissements en 1994, aux pratiques RI en vigueur de même qu'à diverses variables contrôles en application à la même date. L'établissement étant le lieu où les pratiques RI sont largement déterminées, il était important d'obtenir des données sur la PO propre à ce niveau (Becker et Gerhart, 1996; Hunter et Pil, 1995).

Suivant en cela la démarche rigoureuse adoptée dans les travaux réalisés en économie et se démarquant en cela de plusieurs études traitant de l'impact des pratiques RI sur la PO, la mesure dans cette recherche est effectuée à l'aide de trois modèles opérationnels reconnus de détermination de la PO: fonction de production, fonction de coût et modèle de détermination de la rentabilité. Les trois indicateurs de la PO retenus (productivité, efficience et rentabilité) peuvent être interprétés les uns par rapport aux autres, ce qui permettra de corroborer davantage les résultats obtenus avec chacun des modèles. Ceux-ci ont déjà été testés dans des études semblables ou sur la même population que celle que nous allons étudier. Les variables contrôles contenues dans ces modèle permettront d'isoler l'effet propre des variables RI étudiées. La recherche innovera donc en utilisant des instruments reconnus mais auxquels on n'a pas toujours eu recours dans le domaine de l'évaluation de l'impact des pratiques RI sur la PO.

Le type d'établissements étudiés contribue également à l'originalité de notre recherche. Tout d'abord, en nous limitant à un seul secteur d'activité, il est possible d'éliminer plusieurs influences inhérentes aux études inter-sectorielles qui peuvent rendre difficiles les comparaisons au chapitre

de la performance ou même au chapitre des pratiques (Ichniowski, Shaw et Prensushi, 1995; MacDuffie, 1995). Par contre, ces établissements sont assez autonomes pour que subsistent des différences significatives en termes de variables RI et de PO. Il existe suffisamment de variance entre les établissements sur ces aspects pour que l'étude identifie des différences significatives, tout en permettant de maintenir constants divers facteurs susceptibles de nuire à la mesure.

Sur le plan de la mesure, la recherche contribuera aussi en recourant à différents types d'indicateurs des pratiques RI. L'utilisation des pratiques constitue une façon plus précise de mesurer l'impact du syndicat sur la PO; il sera possible ici de comparer cette méthode avec la méthode plus traditionnelle utilisant un indicateur dichotomique de présence syndicale. La mesure des pratiques RI sera effectuée à l'aide de plusieurs indicateurs. Nous examinerons l'impact sur la PO des quinze pratiques RI de l'échantillon prises sur une base individuelle (présence ou absence), puis leur impact sur une base regroupée à l'aide de deux autres indicateurs: le nombre de pratiques et les regroupements identifiés grâce à l'analyse factorielle. De plus, afin de contrer les problèmes inhérents à une recherche avec un devis transversal, nous aurons recours à un autre indicateur des pratiques RI, soit le nombre d'années depuis que les pratiques ont été implantées. L'emploi de divers indicateurs pour mesurer le même concept vise à comparer le rendement respectif de chaque indicateur quant à l'explication de la relation qui nous intéresse. Ce genre de comparaison ne foisonne pas dans la littérature.

Un autre apport de la présente recherche se situe au niveau du secteur étudié. Même si les études dans ce domaine sont assez nombreuses sans être légion, le secteur des services n'a pas été souvent l'objet d'études de ce genre (Ichniowski et al, 1996; Osterman, 1996); à titre d'exemple, nous avons recensé au second chapitre seulement deux études portant sur le secteur bancaire (Delery et Doty, 1996; Graddy et Hall, 1985). En outre, peu de recherches de ce type ont été effectuées sur des données canadiennes hormis celle de Stephen (1993) qui porte exclusivement sur des établissements syndiqués et comporte une seule mesure de performance de même que celle de Betcherman et al (1994) ainsi que celles de Wagar (1994, 1997a et 1997b) qui mesurent la PO à l'aide d'échelles de perception. Notre recherche constitue donc l'une des rares à utiliser

des données sur des établissements canadiens oeuvrant dans le secteur des services.

## 1.2 Théories des RI et problématique de recherche

Cette section vise à situer la problématique de notre recherche, l'impact des pratiques RI sur la PO, dans le cadre plus large de l'étude des RI. Cette activité nécessite de présenter certains modèles théoriques consacrés à l'étude des RI afin d'y faire ressortir les relations et les concepts étudiés à l'intérieur de la recherche. Nous tenterons dans un premier temps de définir l'objet d'étude des RI puis, dans un second temps, de présenter quelques modèles issus des approches systémique et stratégique, tout en insistant sur les éléments susceptibles d'aider à l'élaboration de notre cadre théorique.

Dans cette section, nous allons constater que la place de la PO (variable dépendante de l'étude) en RI n'est pas tout à fait définie dans la théorie des RI même si, dans la pratique, il n'y a aucun doute que la PO demeure au centre des préoccupations des tenants de cette discipline. En ce sens, les diverses notions liées à la PO (efficacité, productivité, efficience, rentabilité, etc.) qui ponctuent souvent les textes traitant de GRH et de RT, sont fréquemment laissées de côté dans les conceptions théoriques traitant de l'objet des RI: la PO y est parfois présente en filigrane mais n'est pas toujours incorporée explicitement. Par contre, les pratiques RI (variable indépendante principale de l'étude) sont indéniablement au coeur de ce qui constitue les RI.

Ayant analysé la littérature traitant des théories en RI, Larouche (1990) conclut:

"(...) que l'objectif fondamental (output) du système de relations industrielles est d'en arriver à préciser l'ensemble des conditions dans lesquelles le travail doit s'exécuter tant sur le plan normatif (heures de travail, salaires, vacances, etc.) que sur le plan procédural (règlement de fonctionnement entre les parties, comme par exemple les droits de la direction, etc.). Ainsi, l'objet d'étude des relations industrielles devient alors les conditions de travail qui lient les parties (employeur - employés syndiqués - employés non syndiqués)" (pp.29-30).

Il précise que cet objet peut s'étudier autant au niveau individuel, organisationnel que sociétal. Cette définition permet de réconcilier en quelque sorte les trois domaines d'étude des RI: la gestion des ressources humaines (GRH), les relations de travail (RT) et les politiques publiques en matière de travail (PPMT) (Boivin, 1987)<sup>3</sup>.

Tout comme la satisfaction des besoins à travers la production et l'échange des biens et services constitue le point central de l'analyse en économique, l'établissement et l'administration des conditions de travail constituent la préoccupation majeure en RI. Cette conception de l'objet des RI vient de John T. Dunlop, l'auteur qui a probablement eu la plus grande influence sur le développement des théories en RI. Au centre de sa conception systémique des RI, sur laquelle nous reviendrons plus loin, on retrouve la fameuse notion du "réseau de règles" ("web of rules"). Dunlop (1993, p.51) la définit ainsi: "This network or web of rules consists of procedures for establishing rules, the substantive rules and the procedures for deciding their application to particular situations". Ces règles constituent pour Dunlop le principal extrant du système de RI: "In general terms, the rules, including the procedures for establishing and administering them, may be treated as the dependent variable to be "explained" theoretically in terms of other characteristics of the industrial relations system" (Dunlop, 1993, p.52). Objet d'étude central en RI, ces règles, qui précisent les conditions dans lesquelles s'effectue le travail, ne sont pas établies et administrées pour le simple plaisir de la chose. Acteurs du système de RI, l'employeur, le syndicat et l'État se réfèrent à certaines valeurs et poursuivent certains objectifs, partagés à divers degrés, qui n'iront pas sans influencer les règles (Dunlop, 1993; Craig, 1988). La nature des buts poursuivis par les acteurs par l'entremise des règles doit être considérée pour apprécier la place de la PO en RI.

Auteur issu de la tradition institutionnaliste en RI, Barbash (1984) a su bien faire ressortir les éléments fondamentaux de la dialectique propre aux RI: le besoin d'efficacité des employeurs et le besoin de sécurité des travailleurs. Selon Barbash (1964), la rationalité animant les employeurs

---

3. Boivin (1987) considère qu'il existe deux processus fondamentaux en RI: la GRH et les RT. Il ajoute que ces deux processus existent également à l'échelle de la société et se traduisent par l'élaboration et l'application de politiques publiques (PPMT) visant le marché du travail (GRH) ainsi que par l'encadrement des relations entre parties organisées au niveau des entreprises (RT).

est essentiellement basée sur l'efficacité économique, c'est-à-dire tirer un maximum de résultats à un coût minimum. "L'efficacité de gestion consiste dans l'organisation systématique des décisions fondamentales influençant le fonctionnement de l'entreprise (planification, direction, contrôle) en fonction d'une norme de profitabilité (sic) ou son équivalent" (Boivin, 1987, p.180). Quant aux travailleurs, ils tentent de se protéger naturellement des tensions provoquées par l'efficacité de gestion: subordination, compétitivité, lassitude et monotonie du travail, exploitation et instabilité économique. Selon Barbash (1984), le prix du travail, l'effort à fournir, l'équité et le pouvoir reflètent les intérêts que la communauté de travail cherche à promouvoir de façon à satisfaire le besoin de sécurité et de protection développé par ses membres. À partir de la conception de Barbash, on peut supposer dès lors que les règles cherchent à satisfaire (concilier) le besoin d'efficacité des employeurs et le besoin de sécurité des travailleurs. Boivin (1987) avance d'ailleurs que c'est sur la base de ces deux éléments clés des RI (efficacité et sécurité) que l'on peut se représenter le champ d'étude des RI comme étant constitué de deux processus fondamentaux: la GRH et les RT. Ainsi, si on analyse les phénomènes de RI du point de vue de l'efficacité, on privilégie l'optique de la GRH alors que si on analyse les mêmes phénomènes du point de vue du besoin de sécurité des travailleurs, on accorde plutôt de l'importance aux RT<sup>4</sup>. Les RI s'intéressent à l'ensemble de la relation efficacité-sécurité et Boivin (1987) conclut que l'on a tort de considérer comme synonymes RI et RT.

Geare (1977) s'est intéressé également à la question des buts poursuivis par les acteurs dans l'établissement et l'administration des règles en RI. Il tend à montrer que la variable dépendante de Dunlop (les règles) est trop restrictive car la fin ou le but de la relation d'emploi ne se résume pas aux règles. De plus, il s'entend pour dire qu'une variable dépendante devrait être un objectif ou

---

4. Boivin (1987, p.190) donne l'exemple d'un programme de qualité de vie au travail (QVT) pour montrer que les phénomènes RI ne peuvent pas tous être catégorisés exclusivement dans l'un ou l'autre des domaines d'étude. Il faut plutôt considérer l'approche ou la perspective. Si la perspective est celle de l'entreprise, on considère le programme de QVT comme une activité de GRH. Si la perspective est celle du syndicat qui veut en faire un objet de négociation ou un mécanisme d'implication syndicale dans le travail, le programme sera considéré comme une activité de RT. De plus, si c'est l'État qui désire mettre ces programmes à la disposition des acteurs, on dira qu'il s'agit là d'une PPMT. Cet exemple illustre bien que les distinctions entre la GRH et les RT tiennent davantage à une question d'approche qu'à une question d'objet (Kaufman, 1993; Larouche, 1996). En intégrant les deux domaines d'étude, l'approche adoptée dans notre étude exige une appellation globale et c'est pourquoi elle est identifiée par le vocable "RI".

quelque chose qui pourrait être optimisé ou maximisé. Geare conçoit les règles comme des moyens orientés vers une fin et non pas comme une fin en soi comme le suggère Dunlop. Ainsi les règles constituent une "étape intermédiaire"<sup>5</sup> vers l'atteinte des "vrais" buts qui sont, d'après Geare: l'amélioration de la productivité liée au travail (aspects de la gestion de la production qui affectent la main-d'oeuvre), l'amélioration de la satisfaction du travail (sens large couvrant tous les aspects de l'emploi: conditions de travail, reconnaissance, accomplissement, environnement social et le reste) et l'accroissement du pouvoir dans l'environnement de travail (capacité d'accomplir ce que l'on souhaite). Le choix de ces objectifs implique naturellement un jugement de valeur: ce qui est important pour un acteur ne l'est pas nécessairement pour l'autre (Geare, 1977). L'amélioration de la productivité liée au travail est capitale pour l'employeur et représente un but non négligeable des gouvernements. La satisfaction des besoins des individus au travail est bien évidemment primordiale pour la main-d'oeuvre et le syndicat; les gestionnaires peuvent aussi s'y intéresser, surtout à des fins instrumentales cependant. Quant au pouvoir, sa répartition intéresse tous les acteurs, en particulier les gestionnaires, les groupes de travail et les syndicats; les individus considèrent davantage le pouvoir comme un moyen de faire valoir leurs intérêts.

Cette discussion sur le thème de l'objet des RI permet de préciser la problématique de la recherche. Le réseau de règles régissant les conditions de l'exécution du travail dans l'entreprise se rapporte directement aux pratiques RI, qui constitue la variable explicative centrale dans le cadre de notre problématique. Notre définition des pratiques RI présentée plus tôt, soit les pratiques de GRH implantées et gérées par l'employeur et les dispositions négociées entre un syndicat et un employeur, se justifie car elle s'appuie sur la discussion théorique sur l'objet des RI. Notre recherche touche donc à deux processus fondamentaux en RI, soit la GRH et les RT en se proposant d'étudier le réseau de règles produit par ces deux processus afin d'en évaluer l'impact sur la PO. Ces deux processus produisent tous deux des règles ou des conditions de travail, même si la manière d'y arriver reste différente (détermination unilatérale vs négociation).

---

5. La conception des règles comme une étape intermédiaire pour atteindre certains objectifs s'applique très bien au niveau des règles substantives. On peut penser que d'avoir des procédures efficaces peut être une fin désirable en soi mais il faut voir qu'elles visent certains objectifs comme l'efficience de la gestion.

L'évaluation de l'impact des pratiques sera effectuée dans cette recherche en utilisant comme critère la performance de l'entreprise. La partie de la discussion portant sur les buts visés par les règles a permis de montrer que la performance de l'entreprise (PO, productivité, efficacité et le reste) est vraisemblablement un résultat recherché en RI, en dépit du fait que la place de ce concept est loin d'être claire dans la littérature théorique et loin d'être partagée par tous dans la pratique. La performance de l'entreprise constitue clairement un but à atteindre pour les gestionnaires et l'employeur, alors qu'elle représente un but plus accessoire pour les employés, les syndicats et l'État. Évaluer l'impact des pratiques RI sur la PO comme nous nous proposons de le faire, c'est certainement adopter la perspective de l'employeur, quoique l'on puisse très bien soutenir que ces questions intéressent tous les acteurs en RI. Enfin, il est bien difficile de dire si cette recherche relève de la GRH ou des RT. La PO est sans nul doute un critère d'évaluation de l'efficacité de la GRH, mais l'étude de milieux syndiqués, comme nous en comptons dans notre échantillon, soulève plusieurs préoccupations associées aux RT (notamment celle de l'effet de la présence syndicale sur la PO). Cette recherche apparaît tenir des deux domaines d'étude car la variable explicative principale, les règles ou les pratiques RI, constitue un objet qui unit les deux domaines. De plus, l'élaboration et l'administration des règles ou des pratiques RI représentent des processus transcendant les frontières entre milieux syndiqués et non syndiqués, entre la GRH et les RT (Kaufman, 1993). Les deux prochaines sections présenteront des modèles issus de deux grandes approches employées en RI: l'approche systémique et l'approche stratégique<sup>6</sup>. Cette incursion plus à fond dans le domaine des théories des RI vise à explorer davantage la place du concept de PO en RI et les relations qu'il entretient avec les variables RI.

### **1.2.1 Approche systémique**

La notion de système n'est pas propre aux RI; de nombreuses sciences ou disciplines (ex.: chimie, physique) ont également adopté cette notion et ce, à un rythme accéléré au cours des dernières

---

6. Pour un aperçu des autres approches employées en RI, voir Larouche (1990) ainsi que Audet et Larouche (1988).

décennies<sup>7</sup>. On définit généralement un système comme "(...) un ensemble de variables reliées les unes aux autres et représentant les facettes propres d'un objet donné" (Larouche et Déom, 1984, p.116). La distinction entre un modèle et un système réside principalement au niveau de leur objet qui demeure plus restreint pour le premier que pour le second. Ils procèdent cependant tous deux à un niveau d'abstraction aussi élevé.

Tel que mentionné dans la section précédente, le pionnier de l'application de l'approche systémique aux RI est Dunlop (1993). Il propose d'aborder les réalités du domaine dans leur globalité (niveau sociétal ou macro) au lieu de les fragmenter au niveau micro. Son système comporte quatre éléments: les acteurs, les contextes, les règles et l'idéologie du système. Les acteurs demeurent les principaux intéressés aux enjeux des relations industrielles: employeurs, syndicat et État. Les contextes dont il traite sont la technologie (aspect technique), le marché (aspect économique) et la distribution du pouvoir dans la société (aspect politique). Tel que vu plus haut dans le texte, les règles se rapportent aux normes qui régissent les relations entre les parties (procédures) et les conditions de travail applicables dans l'entreprise (normes). L'idéologie incarne l'ensemble des croyances et des idées qui confèrent une certaine unité au système et qui contribuent à sa pérennité dans une société donnée.

Conformément à la théorie du système social considérée comme la théorie classique du fonctionnalisme (Audet et Larouche, 1988), le système de RI ne représente en fait qu'une partie du système social global, d'où la nécessité de se rapporter aux divers contextes dans lesquels il se situe. Les acteurs y interagissent au moyen d'un certain nombre de relations types dans le but ultime d'établir et d'administrer les règles régissant le travail humain. Si chacun des acteurs peut prôner sa propre idéologie, Dunlop souligne que ces idéologies doivent être suffisamment partagées sinon, il ne peut y avoir de système.

De nombreux auteurs ont repris le système de Dunlop au cours des ans. Geare (1977) relève

---

7. Plusieurs commentaires sur les approches systémique et stratégique proviennent du travail réalisé par l'auteur de la recherche pour les fins du chapitre 29 du Traité de la négociation collective (Hébert, 1992).

d'ailleurs un certain nombre de critiques s'adressant à la conception de Dunlop: ambiguïté quant à l'objet des RI (règles ou détermination des règles?); absence de considération des variables comportementales ou liées aux relations humaines; hypothèse d'une idéologie partagée en RI qui implique que le conflit est l'exception et que la stabilité est la règle; volet de la GRH passé sous silence. Le système proposé par Craig (1988)<sup>8</sup> reprend en partie l'analyse de Dunlop. Il en précise toutefois certains éléments et présente une conception plus "collée" à l'approche systémique (Audet et Larouche, 1988). Les composantes du système de Craig sont: les intrants, les mécanismes de conversion, les extrants et la boucle de rétroaction. Les intrants (ou "inputs") peuvent être internes ou externes au système. Les inputs provenant du système sont les acteurs avec chacun ses objectifs, ses valeurs et son pouvoir propre, concepts mieux distingués que dans la conception de Dunlop. L'environnement externe est composé des sous-systèmes écologique, technologique, économique, politique, légal et socio-culturel. Ces divers contextes représentent autant de contraintes qui influencent le système de RI. Les mécanismes de conversion (ex.: négociation collective) réfèrent aux moyens mis à la disposition des acteurs pour transformer les intrants en extrants. Ces derniers constituent la variable dépendante du système et ils ont directement trait aux conditions de travail. Quant à la boucle de rétroaction, elle symbolise l'influence des extrants du système de RI tant sur les différents contextes que sur lui-même. Les extrants déterminés à un moment dans le temps agissent à leur tour sur l'environnement et sur le reste du système de RI et ainsi de suite en vertu de la causalité circulaire des relations postulées par cette représentation<sup>9</sup>. Ce dernier élément rend le système de Craig plus dynamique que celui construit par Dunlop. D'un système "structurel" de RI, l'approche systémique évolue vers un système "fonctionnel" avec la composante dynamique ajoutée par Craig.

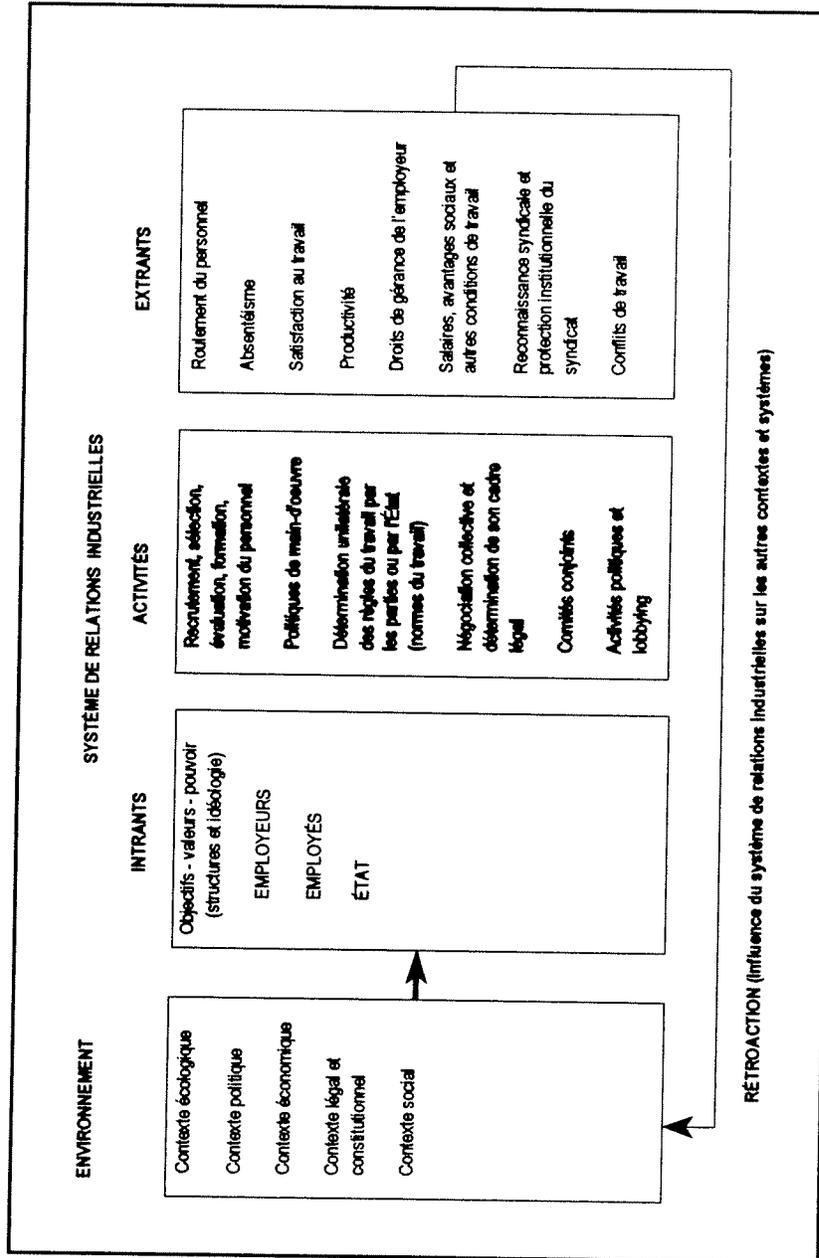
L'intérêt de reproduire à la figure 1.2 le modèle systémique de Boivin (1987) est qu'il reprend

---

8. Craig a repris la présentation de son modèle dans de nombreux ouvrages depuis 1966. La référence donnée ici est la plus récente.

9. Cette causalité circulaire peut être illustrée de la façon suivante. Par exemple, une augmentation de salaire est déterminée par la situation économique de l'organisation et par les interactions des acteurs. La dynamique assurée par la boucle de rétroaction rend compte du fait que l'augmentation de salaire peut avoir une influence à son tour sur la situation économique de l'entreprise et sur les interactions des acteurs à un autre moment dans le temps.

**Figure 1.2**  
**Représentation détaillée du système de relations industrielles**



Source: Boivin, 1987, p.192.

l'essentiel de la conception de Dunlop tout en conservant les aspects dynamique et systémique apportés par Craig, ce qui en fait une bonne synthèse de notre exposé sur l'approche systémique. De plus, ce modèle précise certains éléments laissés en suspens dans les conceptions précédentes et il en élargit la perspective. Le principal apport de Boivin, nonobstant ses éclaircissements sur les éléments du système, est qu'il incorpore les variables liées à la GRH, tant au niveau de la société (PPMT) qu'à celui des organisations<sup>10</sup>. Ainsi, les activités du système (mécanismes de conversion) ne se limitent pas à la négociation collective; les politiques de main-d'oeuvre et les activités traditionnelles de GRH (ex.: formation et recrutement) sont notamment clairement identifiées comme des activités RI.

Un aspect intrigant dans la représentation de Boivin est qu'on y suggère que les processus de RI engendrent plusieurs types de résultats qui ne se limitent pas aux règles comme c'est le cas pour Dunlop et Craig. Si l'auteur précise que ces extrants sont de différents niveaux (individu versus organisation), il ne relève pas le caractère disparate de son énumération. Tout d'abord, il y a des règles substantives (ex.: salaire et avantages sociaux) et des règles de procédure (ex.: reconnaissance syndicale et droits de gérance) comme dans toutes les conceptions systémiques vues jusqu'à présent. Un second type d'extrants est constitué d'indicateurs des attitudes et des comportements au niveau organisationnel (roulement du personnel, absentéisme, conflits de travail). Enfin, le troisième type d'extrants (satisfaction au travail et productivité) fait référence aux grands objectifs d'un système de RI (Barbash, 1984; Geare, 1977). Les extrants du système RI ne semblent pas se cantonner aux seules règles et il faudra explorer plus encore cette distinction entre les extrants.

Constatant le potentiel énorme d'un croisement entre les théories des RI et celles issues du domaine du comportement organisationnel, Blyton, Dastmalchian et Adamson (1987) ont élaboré

---

10. La représentation de Boivin (1989) se situe à un niveau macro, c'est-à-dire qu'elle expose la place du champ des RI dans la société en général. Cependant, elle peut être adaptée aisément, mutatis mutandis, pour les fins d'une recherche au niveau de l'entreprise. Dunlop (1993) dit d'ailleurs de son propre modèle que sa perspective est variable. Selon l'unité à laquelle on l'applique (pays, industrie, entreprise), le contexte variera: plus cette unité est petite, plus le contexte est large et plus grandes seront les influences venant de l'extérieur du système (ex.: influence de l'industrie lorsque l'on étudie une entreprise).

un système RI basé sur un concept susceptible d'éclairer notre discussion: le climat des RI. Les dimensions de ce concept reflètent les perceptions des membres de l'organisation quant au genre de normes et d'atmosphères entourant la pratique des relations patronales-syndicales dans l'entreprise, d'après la définition qu'en donnent les auteurs. Plusieurs éléments sont à considérer pour cerner ce concept et ils incluent différents aspects perçus des relations patronales-syndicales: coopération, confiance, respect mutuel, participation conjointe, apathie et hostilité. C'est ainsi que ces auteurs proposent un modèle qui, tout en tablant sur les modèles déjà présentés, met l'emphase sur le climat des RI en tant que variable intervenante dans la relation entre la structure (intrants), les processus et les résultats RI.

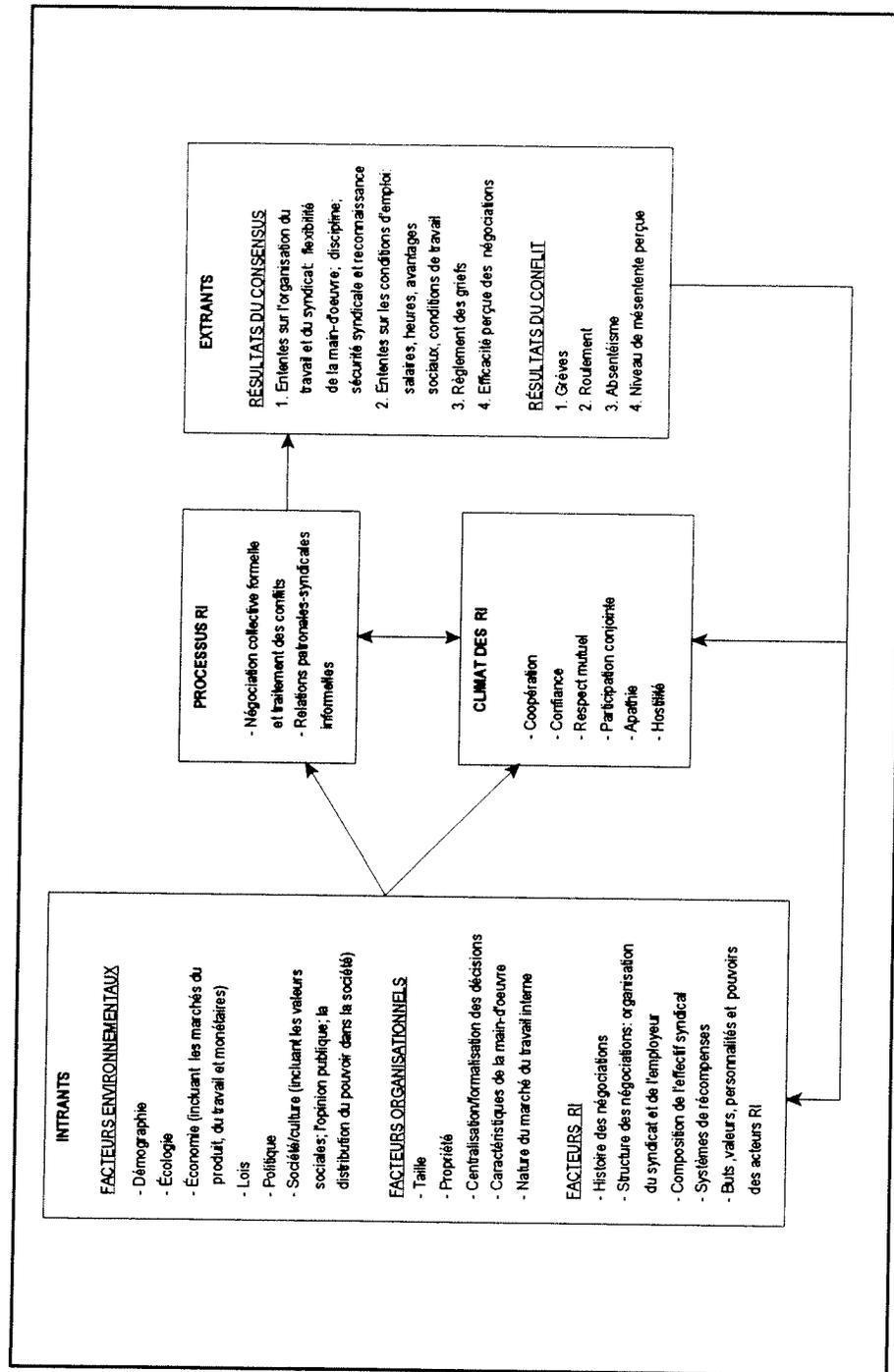
On remarque à la figure 1.3 que les intrants du système de Blyton et ses collègues se répartissent en trois types: les facteurs liés à l'environnement, ceux liés à l'organisation et ceux liés aux RI. La nouveauté dans cette définition des intrants constitue l'ajout des facteurs organisationnels (ex.: taille, centralisation/formalisation des décisions) qui sont laissés pour compte dans les conceptions précédentes mais que l'on retrouve dans la littérature sur les théories de l'organisation (voir section 1.3). Quant aux processus des RI, les auteurs les limitent en gros à la négociation collective et aux RT comme bien d'autres avant eux (Larouche, 1990). Par ailleurs, Blyton, Dastmalchian et Adamson reprochent à Craig et Dunlop d'insister trop sur l'aspect fonctionnaliste et consensuel des extrants du système (les règles) et pas assez sur l'aspect conflictuel des résultats<sup>11</sup>. À la figure 1.3, les extrants du système sont divisés en deux catégories: les extrants relatifs à l'aspect consensuel des relations (accords sur les relations entre parties; accords sur les conditions d'emploi; résolution des griefs; perceptions d'efficacité des négociations) et les extrants relatifs à l'aspect conflictuel des relations (grèves, roulement, absentéisme, mésentente perçue). Cette distinction fait oeuvre utile en classant les extrants du système de façon plus stricte que Boivin (1987) et en incluant des éléments plus subjectifs (perceptions) au sein de ces extrants.

---

11. Alors que la conception de Dunlop exclut presque la notion de conflit (idéologie partagée), Craig voit les grèves et les autres formes de conflits non pas comme des résultats mais comme faisant partie des activités de conversion des intrants en extrants.

Figure 1.3

**Le climat en tant que variable intervenante dans la relation entre la structure, le processus et les résultats des relations industrielles**



Source: Blyton, Dastmalchian et Adamson, 1987, p.213.

La dynamique du modèle va comme suit. Le climat agit comme une variable modératrice dans la relation entre les intrants et les extrants, influençant et étant influencé par les processus des relations patronales-syndicale; les extrants reviennent (boucle de rétroaction) et modifient la nature de certains intrants, tout comme les processus et le "filtre" du climat. Même si le modèle systémique des auteurs ne lie pas explicitement les RI à la PO, il ne contribue pas moins à notre problématique notamment en liant les variables RI à des variables utilisées dans le domaine du comportement organisationnel et dans celui des théories de l'organisation. Il est évident qu'en s'attaquant à l'impact des pratiques RI sur la PO, il faudra se préoccuper de ces facteurs, notamment du climat sur lequel nous reviendrons.

Cette exploration des systèmes RI est révélatrice de deux choses. Premièrement, la place du concept de PO n'est pas encore bien établie dans les modèles systémiques de RI. On pourrait raisonnablement penser que la performance de l'entreprise fait partie des objectifs des acteurs (intranant), spécialement de ceux de l'employeur, ou de l'idéologie commune discutée par Dunlop<sup>12</sup>. D'un autre côté, il y a certaines indications que la PO peut être considérée comme un extrant du système RI. Par exemple, Boivin fait de la productivité, dimension importante de la PO, un extrant de son système. Ces deux approches, la PO comme un objectif des acteurs et la PO comme un extrant du système, ne sont pas contradictoire dans la mesure où l'on peut juger des résultats du système en fonction d'objectifs particuliers et l'on doit s'attendre à ce que le système produise les résultats recherchés par les parties. Par contre, il est indéniable que ce concept est pertinent en RI, comme l'affirment Barbash (1984) et Geare (1977). La seconde chose que révèle l'étude de ces modèles est que le système de RI ne produit pas que des règles. Le roulement du personnel, l'absentéisme, la satisfaction au travail, la productivité, les perceptions et les conflits de travail sont tour à tour considérés comme des produits du système de RI dans les modèles précédents, quoiqu'ils ne sont pas nécessairement du même ordre que les règles. Il faudra voir plus loin à articuler ces concepts les uns par rapport aux autres.

---

12. Le syndicalisme d'affaires ou les régimes de partage des gains de productivité pourraient très bien supporter l'hypothèse d'une idéologie commune quant à la performance de l'entreprise.

### 1.2.2 Approche stratégique

Un autre courant théorique tente de supplanter l'approche systémique dans l'explication des phénomènes de RI et c'est l'approche stratégique. Issue du paradigme fonctionnaliste à l'instar de l'approche systémique, l'approche stratégique tient cependant de la théorie de l'interactionnisme qui met l'accent sur la position volontariste plutôt que sur celle du déterminisme des forces de l'environnement sur l'objet étudié (Audet et Larouche, 1988). La distinction entre les deux approches tient donc au fait que l'approche stratégique insiste davantage sur le caractère volontaire de la prise de décision. À l'opposé de la conception systémique pour qui le contexte impose les choix, l'approche stratégique considère que les acteurs ont une marge de manoeuvre et que la prise de décision repose en dernier lieu sur les valeurs et la volonté des acteurs. À l'image de l'approche systémique, l'approche stratégique reconnaît le rôle crucial du contexte. La notion de choix des acteurs est néanmoins prépondérante au sein de cette dernière approche: par exemple, des gestionnaires confrontés à un même problème peuvent adopter des solutions différentes. Le message de l'approche stratégique peut être exprimé ainsi: chaque situation est différente et la seule constante est la contingence (Audet et Larouche, 1988).

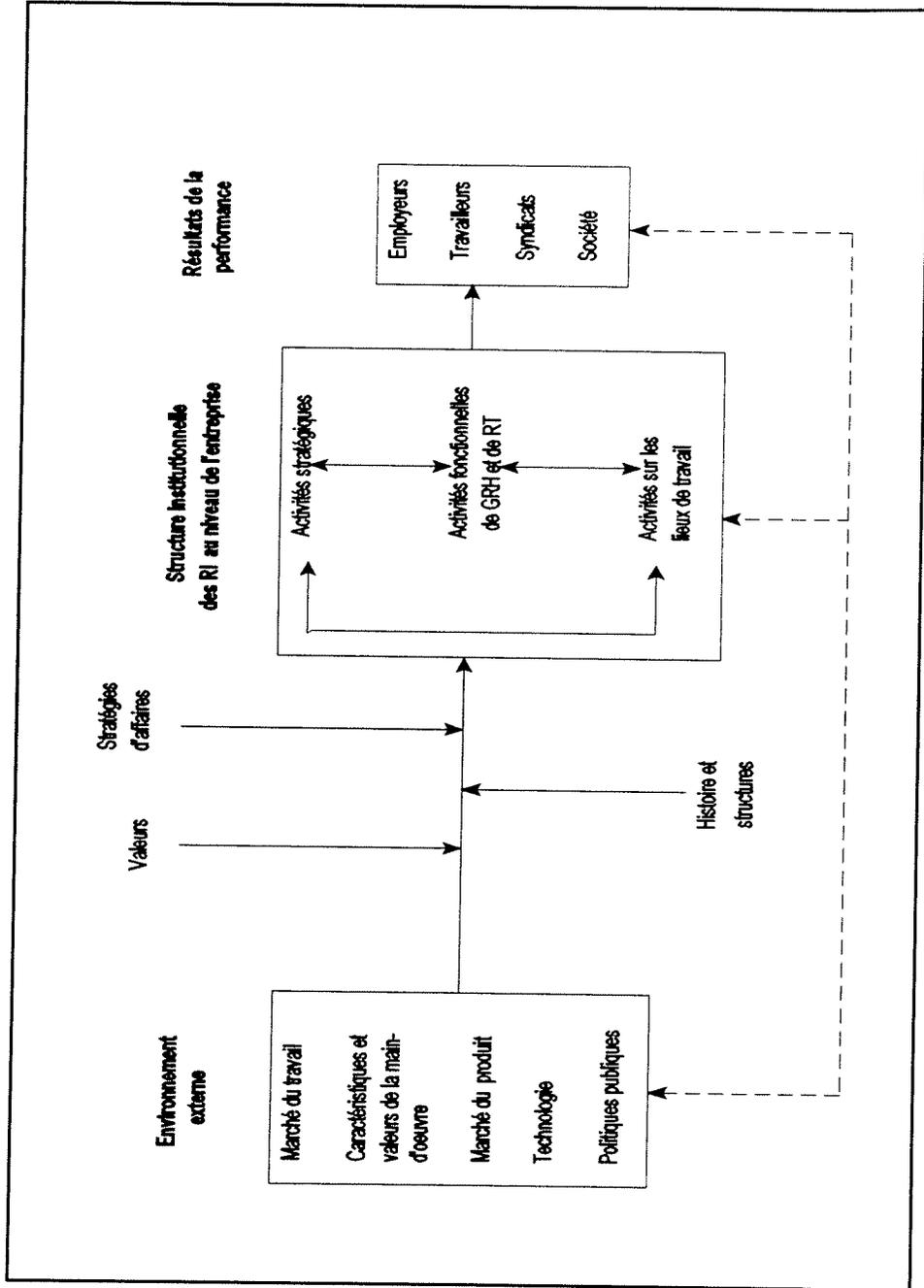
Le constat à la base de la formulation de la seconde approche se résume à l'incapacité de l'approche systémique traditionnelle à expliquer les changements récents dans la pratique des RI en Amérique du Nord. Elle expliquerait mieux différents phénomènes récents en RI comme le déclin de l'effectif syndical, la remise en question de l'hypothèse du consensus, les expériences novatrices dans les milieux de travail notamment en contexte non syndiqué, et le rôle des employeurs comme initiateurs des transformations dans les RI (Kochan, Katz et McKersie, 1994). Alors que les approches traditionnelles conçoivent généralement les employeurs comme "réactifs", c'est-à-dire réagissant aux pressions syndicales, cette vision des RI cherche par-dessus tout à faire ressortir le rôle proactif des dirigeants d'entreprises et les effets des choix de gestion sur les RI.

L'élément-clé sur lequel repose le modèle est la notion de "choix stratégiques". Elle se rapporte aux décisions prises et aux actions posées par les gestionnaires qui peuvent s'inscrire dans le

cadre de la planification à long terme ou de la mission de l'entreprise: "la stratégie représente (...) ce vers quoi elle tend, comment elle veut utiliser ses ressources et quelles sont ses orientations" (Côté, Lemelin et Toulouse, 1988, p.207). La stratégie résulte du choix des gestionnaires. Pour répondre aux pressions de l'environnement (ex.: changement dans la demande pour le produit) et assurer ainsi la survie et la croissance de leurs organisations, les dirigeants d'entreprises examinent les stratégies d'affaires (ex.: expansion, désinvestissement, concentration, diversification, rationalisation) et choisissent la plus appropriée (Wils, Le Louarn et Guérin, 1991). Inévitablement, ce choix aura un impact, plus ou moins important selon le cas, sur les RI car l'approche à employer en matière de RI doit être cohérente avec la stratégie d'affaires: "(...) en choisissant une stratégie, l'entreprise choisit la manière dont elle entend se comporter face à ses ressources humaines et aux syndicats"(Côté, Lemelin et Toulouse, 1988, p.207). Il existe deux prémisses à l'approche des choix stratégiques (Katz, Kochan et Cappelli, 1984). Premièrement, ces choix ne peuvent être faits que dans le cas où les parties bénéficient d'une marge de manoeuvre quant à la détermination des alternatives. Ainsi, elles doivent bénéficier d'un certain pouvoir discrétionnaire dans le processus décisionnel qui concrétise le caractère volontaire du choix. Deuxièmement, dans l'éventail des décisions laissées à la discrétion des parties, les décisions stratégiques sont celles qui modifient soit le rôle d'un acteur, soit les relations qu'il entretient avec les autres acteurs du système de RI. L'analyse s'applique autant aux employeurs qu'aux syndicats ou à l'État.

La figure 1.4 dépeint le modèle stratégique de Kochan, Katz et McKersie (1994). Ce modèle sert de cadre aux auteurs pour analyser l'évolution et l'interaction entre le secteur syndiqué et le secteur non syndiqué dans l'économie américaine. Dans le modèle, les nombreux aspects de l'environnement externe sont modulés par les stratégies d'affaires, les valeurs des acteurs de même que par l'histoire des parties et les structures de relations entre celles-ci. Le contexte interagit avec le système de RI (activités) au niveau de l'entreprise pour produire des résultats en rapport avec chacun des acteurs: employeurs, travailleurs, syndicats et société. Le point central de l'ouvrage duquel est tiré ce modèle "(...) is that industrial relations practices and outcomes are shaped by the interactions of environmental forces along with the strategic choices and values of

**Figure 1.4**  
**Cadre général d'analyse (stratégique) des enjeux de relations industrielles**



Source: Kochan, Katz et McKersie, 1994, p.11.

American managers, union leaders, workers, and public policy decision makers" (Kochan, Katz et McKersie, 1994, p.5). On remarque que ces tenants de l'approche stratégique, sans nier l'influence de l'environnement, considèrent comme toute aussi importante l'influence des choix stratégiques.

Une particularité de ce modèle est la matrice des niveaux en RI. Les auteurs montrent que la nature des décisions et des activités varie selon le niveau de décision considéré dans le système RI: le niveau stratégique (planification et formulation des stratégies), le niveau fonctionnel (négociation collective et GRH) et le niveau des lieux de travail (organisation du travail et relations quotidiennes entre les individus). Les activités de RI se déroulent donc à trois niveaux qu'il faut considérer pour avoir une vue d'ensemble. Les concepteurs affirment que l'on ne peut séparer ces trois niveaux pour expliquer les processus et les résultats de RI puisqu'il existe des interactions inévitables entre les décisions au niveau stratégique, les décisions au niveau fonctionnel et les décisions prises sur le "plancher". Cette conception est importante car elle permet de concilier divers niveaux dans la pratique des RI, ce qui n'était pas le cas dans les modèles précédents. En vertu du modèle de Kochan, Katz et McKersie (1994), notre recherche s'intéresse au niveau intermédiaire (fonctionnel) dans la mesure où elle s'intéresse à l'effet des pratiques RI (activités fonctionnelles) sur la performance au niveau de l'établissement. Influencées par les activités au niveau stratégique et au niveau des lieux de travail, les pratiques RI sont considérées comme ayant un effet sur la performance de l'entreprise.

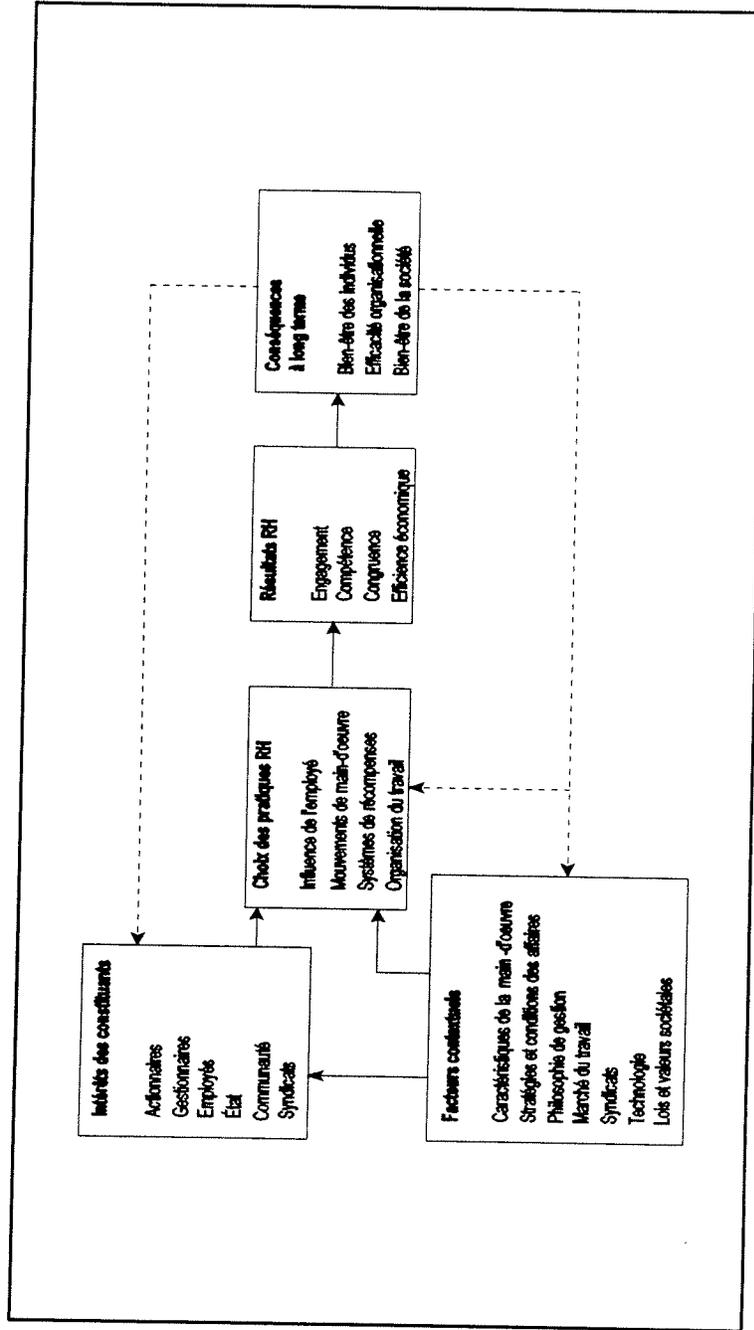
Plus loin dans leur ouvrage, Kochan, Katz et McKersie (1994) se dotent d'un modèle réduit du système de RI au niveau des lieux de travail pour décrire les différences entre les milieux de travail syndiqués et non syndiqués. Nous y reviendrons à la section 1.4.1. À ce stade, il faut convenir que la notion de PO est explicitement prise en compte à l'intérieur du modèle stratégique de Kochan, Katz et McKersie (1994). La thèse développée par ces chercheurs n'a d'ailleurs de sens qu'en considérant la notion de PO, en particulier pour expliquer le comportement des employeurs. Enfin, il semble qu'il faille considérer le niveau des lieux de travail dans la relation entre les pratiques RI et la PO; les pratiques RI influencent et sont influencées par les attitudes et comportements qui se

développent à ce niveau et qui auront un impact sur la PO d'après la conception de Kochan, Katz et McKersie qui sera supportée plus loin dans la section 1.3.2 qui traite des déterminants de la PO.

Un second modèle issu de l'approche stratégique permet d'alimenter notre discussion car il circonscrit les tenants et les aboutissants de la GRH. Le modèle de Beer et al (1984) comporte cinq grandes composantes décrites à la figure 1.5. Les déterminants des pratiques de GRH sont classés en deux grandes catégories: les intérêts des groupes (constituants) en présence (actionnaires, gestionnaires, groupes d'employés, État, communauté et syndicats) et les facteurs contextuels (ex.: caractéristiques de la main-d'oeuvre, stratégie d'affaires, technologie, lois). Un agencement (ou un système) d'activités de GRH dans quatre champs est adopté en fonction de ces déterminants: influence de l'employé, mouvements de main-d'oeuvre, systèmes de gratification et organisation du travail. Envisageables aussi comme des buts à atteindre, les effets de ces pratiques sont de deux ordres: les résultats RH (engagement, compétence, congruence - des buts des employés et des gestionnaires - et efficience économique) et les conséquences à long terme (bien-être des individus, efficacité organisationnelle et bien-être de la société).

Ce modèle général lie explicitement les pratiques et la performance (efficacité) organisationnelle et distingue bien les déterminants et les effets des pratiques. De plus, le concept de résultats RH semble rassembler diverses variables considérées comme des extrants du système RI tant dans le modèle de Blyton, Dastmalchian et Adamson (1987) que dans celui de Boivin (1987) et qui diffèrent des règles comme telles. Le modèle de Beer et ses collègues supposent que l'effet des pratiques passent par les résultats RH pour se répercuter sur la PO notamment. On remarque que cette variable s'immisçant dans la relation pratiques RI-PO se compose de critères permettant de caractériser et d'évaluer les pratiques RH en fonction de différents objectifs concernant entre autres les comportements, les attitudes et les caractéristiques des employés. Comme dans le modèle précédent, la main-d'oeuvre semble ici aussi avoir un rôle à jouer dans la détermination de l'effet des pratiques sur la PO. Un dernier élément intéressant de ce modèle est la prise en compte de la diversité des constituants et des intérêts en GRH et que l'on retrouvait en filigrane du modèle de Katz, Kochan et McKersie (1994) sous l'appellation "résultats de la performance". Ces intérêts

Figure 1.5  
 "Carte du territoire" de la gestion des ressources humaines



Source: Beer, Spector, Lawrence, Quinn Mills et Walton, 1984, p.16.

divers comptent pour autant de critères permettant de juger des effets des pratiques qui peuvent être bénéfiques ou non, selon le point de vue d'où l'on se place pour les évaluer.

Les modèles tenant de l'approche stratégique tiennent davantage compte de la notion de PO que ceux issus de l'approche systémique. Il est bien évident que la perspective managériale dont sont teintés les premiers a à voir avec cet intérêt pour la PO. Mis à part cette perspective qui fait ressortir certaines considérations patronales (ex.: stratégies d'affaires), reste que les deux approches demeurent apparentées notamment quant à leur façon d'envisager les phénomènes RI (ex.: intrants, processus, extrants). Nous avons pu voir dans cette section que la variable dépendante de notre recherche, la PO, a sa place en RI même si parfois son rôle n'est pas toujours clair. Dans les modèles des RI, la PO semble être à la fois un objectif des acteurs (pour l'employeur du moins) et un résultat attendu du système RI, une sorte d'extrant ultime ou final. Par contre, que l'on considère des modèles identifiés à la GRH ou aux RT, il reste que la PO y est indistinctement vue comme un objectif ou un résultat à atteindre dans le cadre des relations d'emploi. Cette prise en compte de la PO facilite la construction d'un cadre d'analyse permettant d'intégrer la GRH et les RT (Lee, 1996).

Après ce tour d'horizon des modèles de RI, la relation entre les pratiques RI et la PO apparaît plus complexe qu'elle ne semblait a priori. Il semble aussi qu'il faille considérer certaines autres variables pour comprendre le mécanisme exact de cette relation. Aucun des cadres théoriques présentés ici n'est cependant parfait pour nos fins. La question de la nature de la PO et celle de sa détermination restent entières. C'est pourquoi la prochaine section traitera de ces questions. Enfin, la section qui s'achève a mis en évidence la principale variable de notre étude, les pratiques RI, comme étant au coeur même de ce qui constitue les RI. Dans une telle perspective, toute problématique portant sur les règles ou les pratiques RI devient un sujet des plus pertinents en RI. La présente recherche est solidement ancrée sur l'objet des RI ce qui n'exclut pas le recours à d'autres disciplines, bien au contraire.

### 1.3 Littérature sur la performance organisationnelle et problématique de recherche

Puisque la variable dépendante de la présente recherche est la performance organisationnelle (PO) dont la détermination dépasse largement les seuls facteurs RI que nous étudions, il convient à ce stade de discuter brièvement des enjeux dans la littérature en théorie des organisations et en comportement organisationnel<sup>13</sup> qui traite de la performance ou de l'efficacité organisationnelle. Cette section passe en revue les conceptions majeures en matière d'efficacité organisationnelle et discute de l'approche prise dans cette recherche. Notre intention en examinant cette littérature n'est pas de reformuler ou d'épuiser la littérature sur l'efficacité mais de poursuivre l'élaboration d'un cadre théorique pertinent pour nos fins.

Comment définir la performance organisationnelle? Tous s'entendent sur la nécessité de rendre les organisations performantes mais il n'existe pas une telle unanimité quant à la définition du concept lui-même. L'économie, les sciences comptables, le management, la gestion des opérations et de la production de même que les sciences du comportement constituent autant de disciplines intéressées par l'efficacité organisationnelle. Chacune entretient sa propre conception de ce que représente une organisation efficace ou performante. Pour juger de l'efficacité, les économistes se basent sur l'efficience économique alors que les experts comptables ont recours à ce qu'ils appellent les indicateurs de performance (ex.: rentabilité), tandis que les spécialistes de la gestion des opérations et de la production s'en remettent à la productivité. D'un autre côté, les spécialistes des sciences du comportement se concentrent davantage sur des indicateurs liés aux attitudes et comportements des employés (ex.: satisfaction au travail, moral, mobilisation) pour évaluer si une organisation est performante.

Cette ambiguïté dans la représentation de l'efficacité au plan théorique est aussi observable dans la réalité. Selon Morin, Savoie et Beaudin (1994), le choix des critères d'efficacité est lié au statut et aux rôles des individus ou des groupes dans l'organisation, à leurs valeurs et à leurs normes

---

13. Dastmalchian, Blyton et Adamson (1991) indiquent que le champ des théories des organisations est au champ du développement organisationnel ce que la sociologie (groupe) est à la psychologie (individu).

ainsi qu'à leurs intérêts. Pour un dirigeant d'entreprise, l'efficacité peut se limiter à la rentabilité et à la compétitivité de son organisation. Pour un employé, des critères d'évaluation de l'efficacité organisationnelle pourraient avoir trait au besoin de sécurité (ex.: équité), au centre de la conception de Barbash (1984) vue précédemment. Pour un représentant syndical, le climat des relations patronales-syndicales et les résultats de la négociation sont des critères lui permettant de juger la performance de l'organisation; ces critères sont d'ailleurs mis en relief dans le modèle de Blyton, Dastmalchian et Adamson (1987) présenté dans une section antérieure (figure 1.3). Pour un client, il dira d'une organisation qu'elle est efficace si elle lui procure un produit de qualité et un excellent service. De plus, au sein-même de l'équipe de gestion, les cadres se représentent l'efficacité organisationnelle différemment selon le service auquel ils appartiennent. Pour un analyste financier, la performance peut s'entendre en termes de profits ou de rendement des investissements. Pour un gestionnaire de production, la qualité et la quantité des biens et des services produits représentent des normes de performance. Pour un responsable du marketing, la performance peut équivaloir à la part de marché ou à la satisfaction des clients. Pour un directeur des RH, la compétence et l'engagement des employés peuvent représenter d'autres critères de performance, comme le laisse entendre le modèle de Beer et ses collègues (1984) à la figure 1.5.

La multiplicité et le caractère souvent opposé des critères d'efficacité fait de l'efficacité organisationnelle un terme difficile à cerner s'il en est un. Cameron et Whetten (1983) estiment que plusieurs centaines d'articles et de chapitres de livres ont été écrits durant la période 1970-1982 et que la majorité de ces documents ne s'accordent ni sur le sens à donner au concept d'efficacité organisationnelle, ni sur la façon de l'évaluer adéquatement. Il importe cependant de se donner une définition pour les fins de notre recherche. D'après Morin, Savoie et Beaudin (1994, p.5), mesurer l'efficacité organisationnelle "(...) c'est prononcer un jugement sur une organisation, fondé sur un certain nombre de critères, qui sont des résultats souhaités, désirables, recherchés". Ils poursuivent en ajoutant que "(...) l'efficacité organisationnelle est un jugement que porte un individu ou un groupe sur l'organisation, et plus précisément sur les activités, les résultats ou les effets qu'il attend d'elle". En fait, une organisation sera efficace si elle fait bien ce que l'on attend d'elle: "L'efficacité est toujours la mesure entre un résultat et une intention" (Payette, 1988, p.150).

Pour sa part, Steers (1977, p.5) définit l'efficacité organisationnelle comme la "capacité pour une organisation d'acquérir et d'utiliser ses ressources rares et précieuses aussi promptement que possible dans la poursuite de ses buts actuels et de ses buts opérationnels (notre traduction)"<sup>14</sup>. Steers met ici l'emphase sur les buts de l'organisation comme critères d'efficacité. Dans la section précédente, nous avons d'ailleurs pu voir que, en RI, la PO peut être considérée comme le principal but de l'acteur patronal. La définition de Steers (1977) sous-entend que la performance est évaluée non pas en termes de maximisation de l'atteinte des objectifs mais en termes d'optimisation. C'est ainsi qu'elle reconnaît qu'une série de contraintes inévitables (ex.: ressources financières, technologie, main-d'oeuvre) peuvent empêcher la maximisation des buts: les ressources disponibles contraignent ou facilitent l'atteinte des buts désirés. En dépit de ces définitions utiles, l'efficacité organisationnelle reste un concept omnibus aux significations variant selon le critère retenu.

Auteur marquant dans le domaine, Campbell (1977) conclut qu'il n'y a pas de définition définitive de l'efficacité organisationnelle car une conception particulière (d'un individu ou d'un groupe) ne sera utile qu'à des fins particulières et que toute conception particulière repose autant sur des jugements de valeur (ce que l'on devrait faire) que sur les faits organisationnels (ce que l'on fait). Chaque acteur poursuivant des fins particulières, cette remarque convient particulièrement bien aux RI<sup>15</sup>.

Dans les recherches directement liées à notre problématique de recherche, on utilise habituellement l'expression performance organisationnelle plutôt qu'efficacité organisationnelle. Ces termes sont habituellement considérés comme synonymes dans ce type de recherches.

---

14. Les buts actuels ("operatives goals") sont les objectifs généraux et réels de l'entreprise (ex.: maximiser les profits, contribuer au bien-être de la communauté). Les buts opérationnels ("operational goals") sont des objectifs pour lesquels il existe des critères convenus permettant d'évaluer dans quelle mesure les activités de l'organisation contribuent à l'atteinte de ses buts actuels. Un but est réputé être opérationnel si on peut spécifier comment son achèvement sera mesuré (ex.: fabriquer et vendre un million d'unités).

15. Walton et McKersie (1993) mettent en évidence la nature essentiellement mixte des intérêts des parties à la négociation collective (intérêts communs et intérêts divergents).

Payette (1988) fait par contre une subtile distinction entre ces concepts. Pour lui, la performance compare les résultats obtenus aux résultats visés (comme l'efficacité) mais elle est davantage liée à l'efficience (bien faire les choses) tandis que l'efficacité réfère davantage à l'utilité, à la satisfaction et à la pertinence (faire les bonnes choses). On voit que cette distinction relève de la distinction traditionnelle entre efficience et efficacité. Payette (1988) précise néanmoins que souvent, la performance a un sens global et implique efficience et efficacité. Ceci montre encore une fois le caractère ambivalent du concept d'efficacité organisationnelle et que ce concept est apparenté à divers autres qui sont employés tantôt comme autant de synonymes, tantôt comme de subtiles facettes de l'efficacité organisationnelle. Pour notre recherche, nous utiliserons le terme performance organisationnelle comme synonyme d'efficacité organisationnelle à l'instar des chercheurs dans le domaine des RI et de la perspective employée jusqu'à présent dans le texte. Cependant, dans la présente section, nous emploierons l'expression efficacité organisationnelle afin de respecter l'esprit des travaux réalisés dans ce champ d'étude bien spécifique.

### **1.3.1 Dimensions, critères et mesure de la PO**

Ce que l'on a vu jusqu'à maintenant, c'est que le concept d'efficacité organisationnelle n'a pas de définition universellement reconnue mais de multiples significations selon les critères d'évaluation adoptés. On peut en déduire qu'il y aura de multiples façons de mesurer et d'influencer cette variable. Dans cette section, nous présenterons divers indicateurs de l'efficacité organisationnelle de même que les quatre grandes écoles en matière de représentation de l'efficacité pour enfin aborder la question de la mesure.

Au tableau I.1, Campbell (1977) identifie et définit 30 critères sur lesquels on peut juger de l'efficacité de l'organisation. Ils proviennent d'une revue systématique de tous les critères proposés ou utilisés dans les recherches sur le sujet jusqu'en 1974. À la lecture de cette synthèse, on remarque que les critères les plus divers ont été employés pour mesurer l'efficacité organisationnelle. Campbell retient pour sa part que certains critères constituent des fins (ex.: productivité, efficience, profits, croissance) et d'autres sont des déterminants ou des moyens (ex.: planification, communication, flexibilité, participation). De même, il souligne que certains critères ont une portée plus générale (profits, productivité) que d'autres (accidents, roulement, absentéisme). Par ailleurs, il va de soi que ces divers critères ne sont pas opérationnalisables de la

Tableau I.1

## Critères servant à juger de l'efficacité organisationnelle

CRITÈRES	DÉFINITIONS
1. EFFICACITÉ GLOBALE	Évaluation générale qui prend en considération le plus de facettes possibles. Obtenue habituellement en combinant des données documentaires ou en obtenant des jugements globaux de personnes qui connaissent l'organisation.
2. PRODUCTIVITÉ	Habituellement définie comme la quantité ou le volume du principal produit ou service de l'organisation. Elle peut être mesurée à trois niveaux: individu, groupe ou organisation totale, à partir des données documentaires ou d'estimations ou les deux.
3. EFFICIENCE	Ratio qui reflète la comparaison de certains aspects de la performance d'une unité organisationnelle avec les coûts de cette performance.
4. PROFIT	Revenus des ventes après coûts et obligations. Les pourcentages du retour sur investissement ou sur ventes totales sont aussi utilisés comme autres définitions.
5. QUALITÉ	La qualité du service ou du produit principal de l'organisation est évaluée de toutes sortes de façons, selon ce produit ou service.
6. ACCIDENTS	La fréquence des accidents de travail qui occasionnent des pertes de temps.
7. CROISSANCE	Représentée par une augmentation d'aspects comme la main-d'oeuvre totale, l'espace des installations, les actifs, les ventes, les profits, la part du marché et le nombre d'innovations. Cela implique une comparaison entre l'état actuel et passé de l'organisation.
8. ABSENTÉISME	Habituellement défini par les absences non justifiées mais reçoit à partir de celle-là d'autres définitions comme le temps total d'absence ou la fréquence.
9. ROULEMENT	Le nombre relatif de départs volontaires mesurés presque toujours à partir des archives.
10. SATISFACTION AU TRAVAIL	A été conceptualisée de bien des façons dont la principale serait: satisfaction qu'éprouve un individu de la quantité des divers gains qu'il retire de son travail. Que la quantité particulière d'un de ses gains soit satisfaisante (ex.: possibilités de promotion) est fonction dans le temps, de l'importance de ce gain pour l'individu et de l'équité attribuée en se comparant aux autres.
11. MOTIVATION	En général, la force de la disposition d'un individu à s'engager dans une action orientée vers un but. Il ne s'agit pas de la satisfaction décrite précédemment, il s'agit plus de l'empressement ou de la détermination à travailler pour atteindre les objectifs. Comme critère de l'efficacité organisationnelle, il faudra la mesurer pour l'ensemble des individus de l'organisation.
12. MORAL	Il est souvent difficile de définir et même de comprendre ce qu'entendent les théoriciens et les chercheurs qui utilisent ce concept. Habituellement, on réfère à un phénomène de groupe qui implique: effort supplémentaire, consensus sur les objectifs, engagement, sentiment d'appartenance. Les groupes ont divers niveaux de moral alors que les individus ont divers niveaux de motivation (et de satisfaction).
13. CONTRÔLE	Le degré et la distribution du contrôle de la gestion qui existe à travers l'organisation pour influencer et diriger le comportement des membres.
14. CONFLIT/COHÉSION	Défini sur un continuum: à une extrémité, la cohésion réfère à l'organisation où les membres s'apprécient, travaillent bien ensemble, communiquent ouvertement et sans restriction, et coordonnent bien leurs efforts; à l'autre extrémité, l'organisation se caractérise par des conflits verbaux et physiques, par une pauvre coordination et une communication inefficace.
15. FLEXIBILITÉ/ ADAPTATION	Capacité de l'organisation de changer ses procédures en réponse aux changements de l'environnement. Plusieurs ont écrit à ce sujet, peu ont tenté de le mesurer.

CRITÈRES	DÉFINITIONS
16. PLANIFICATION ET DÉFINITION D'OBJECTIFS	Le degré où une organisation planifie son futur et s'engage dans une définition explicite de ses objectifs.
17. CONSENSUS SUR LES BUTS	Distinct de l'implication envers les buts, ce consensus réfère au degré de perception identique des buts organisationnels.
18. INTERNALISATION DES BUTS	Réfère à l'acceptation des buts, à la croyance que les buts sont justes et appropriés. Ne réfère ni à la clarté des buts, ni au consensus.
19. CONGRUENCE DES RÔLES ET DES NORMES	Accord des membres sur les attitudes de supervision souhaitées, sur les attentes vis-à-vis les performances, le moral, les exigences de rôle, ainsi de suite.
20. HABILITÉS INTERPERSONNELLES DES GESTIONNAIRES	L'habileté des gestionnaires dans leurs relations avec leurs supérieurs, leurs subordonnés et leurs pairs à donner du support, à avoir des attitudes facilitantes et constructives, à générer l'enthousiasme pour atteindre les buts et fournir une excellente performance. Cela inclut être centré sur les employés, avoir pour eux de la considération, ainsi de suite.
21. HABILITÉS DES GESTIONNAIRES (TÂCHE)	Il s'agit ici des habiletés des dirigeants à l'égard du travail à accomplir et non pas à l'égard de la communication interpersonnelle.
22. GESTION DE L'INFORMATION	Analyse et distribution des informations névralgiques à l'efficacité organisationnelle: complètes, efficaces et pertinentes.
23. PROMPTITUDE	Jugement général sur la capacité de l'organisation à exécuter certaines tâches, si nécessaires. Critère utilisé surtout dans le secteur militaire.
24. UTILISATION DE L'ENVIRONNEMENT	Capacité de l'organisation d'interagir avec succès avec son environnement et d'acquérir des ressources rares et valorisées nécessaires à ses opérations.
25. ÉVALUATION PAR DES INSTANCES EXTERNES	Évaluation fournie par des individus et des organisations avec lesquels elle interagit. Loyauté, support, confiance manifestés par des groupes comme les fournisseurs, les clients, les actionnaires, les agences de contrôle et le public en général.
26. STABILITÉ	Le maintien de la structure, de la fonction et des ressources, particulièrement pendant les périodes de stress.
27. VALEUR DES RH	Ceci réfère à ces façons d'évaluer en termes financiers les actifs que représentent les ressources humaines
28. PARTICIPATION	Degré de participation des employés aux décisions qui les concernent.
29. FORMATION ET DÉVELOPPEMENT	La somme des efforts que l'organisation y consacre.
30. RÉALISATION	Analogue au besoin d'accomplissement des individus, le degré d'importance que l'organisation accorde à la réalisation de ses buts majeurs.

Source: Campbell, 1977, pp.36-39.

même façon (dossiers, états financiers, évaluation des perceptions) et qu'ils diffèrent au plan de l'unité d'analyse (individu, groupe, organisation). Enfin, pour faire le lien avec certaines notions vues précédemment, certains de ces indicateurs de PO touchent à l'efficacité économique (ex.: productivité, efficience, rentabilité) ou aux besoins des employés (ex.: satisfaction, moral, motivation) alors que d'autres se rapportent à la relation entre l'environnement et l'organisation (ex.: adaptation, flexibilité), à des pratiques RI diverses (ex.: formation, participation, communication, contrôle) ainsi qu'à des extrants du système RI autres que les règles (ex.: absentéisme, roulement, conflit/cohésion).

Tel que mis en relief par Steers (1977), il est difficile de soutenir pour plusieurs de ces variables qu'elles constituent des indicateurs globaux et adéquats de la PO (ex.: absentéisme, roulement, accidents). Par exemple, même si le taux de roulement peut représenter un intrant dans la détermination de la PO (Huselid, 1995), il n'y a que peu de raison pour faire correspondre les deux concepts. Steers ajoute que certaines variables ne représentent pas une base objective d'évaluation puisqu'elles reposent sur des jugements de "ce qui devrait être" (ex.: flexibilité, promptitude) plutôt qu'une mesure objective de la performance. En fait, il faut plutôt appréhender ces mesures comme de multiples aspects de la PO qui ne peut être réduite à un seul de ses aspects. Une approche plus fructueuse est de construire des modèles à partir desquels on peut tester des hypothèses sur les relations entre ces variables qui sont susceptibles d'affecter la PO.

Le caractère hétéroclite du recensement des indicateurs de PO effectué par Campbell en appelait très certainement à un classement plus serré. En se basant sur le travail de Campbell et sur celui d'autres chercheurs s'étant intéressés à l'efficacité depuis cette époque, Morin, Savoie et Beaudin (1994) dégagent quatre écoles de pensée quant à la représentation de l'efficacité de l'organisation: la conception économique, la conception sociale, la conception systémique et la conception politique. Ces conceptions correspondent en gros aux définitions données au concept d'efficacité organisationnelle à diverses époques dans l'histoire des sciences administratives selon Payette (1988). Comme le montre le tableau 1.2, cette typologie regroupe divers critères d'efficacité en quatre catégories, qui constituent en même temps les dimensions du modèle intégrateur proposé

**Tableau I.2**  
**Les quatre dimensions de l'efficacité organisationnelle**

Dimensions/ conceptions	L'organisation comme devant...	Concept central	Critères
ÉCONOMIQUE	bien faire les bonnes choses	Efficience économique	<u>Économie des ressources</u> Degré auquel l'organisation réduit la quantité des ressources utilisées , tout en assurant le bon fonctionnement du système <u>Productivité</u> Quantité ou qualité de biens et services produits par l'organisation par rapport à la quantité de ressources utilisées pour leur production durant une période donnée
SOCIALE	harmoniser les objectifs des employés et les objectifs économiques	Valeur des ressources humaines	<u>Mobilisation du personnel</u> Degré d'intérêt que les employés manifestent pour leur travail et pour l'organisation ainsi que l'effort fourni pour atteindre les objectifs <u>Moral du personnel</u> Degré auquel l'expérience du travail est évaluée positivement par l'employé <u>Rendement du personnel</u> Qualité ou quantité de production par employé ou par groupe <u>Développement du personnel</u> Degré auquel les compétences s'accroissent chez les membres de l'organisation
SYSTÉMIQUE	s'harmoniser avec son environnement	Pérennité de l'organisation	<u>Qualité du produit</u> Degré auquel le produit répond aux besoins de la clientèle <u>Rentabilité financière</u> Degré auquel certains indicateurs financiers (par exemple la rentabilité) de l'organisation augmentent ou diminuent par rapport aux exercices précédents, ou par rapport à un objectif fixé <u>Compétitivité</u> Degré auquel certains indicateurs économiques se comparent favorablement avec ceux de l'industrie ou des concurrents
POLITIQUE	satisfaire les intérêts des divers constituants	Légitimité de l'organisation	<u>Satisfaction des bailleurs de fonds</u> Degré auquel les bailleurs estiment que leurs fonds sont utilisés de façon optimale <u>Satisfaction de la clientèle</u> Jugement que le client porte sur la façon dont l'organisation a su répondre à ses besoins <u>Satisfaction des organismes régulateurs</u> Degré auquel l'organisation respecte les lois et les règlements qui régissent ses activités <u>Satisfaction de la communauté</u> Appréciation que fait la communauté élargie des activités et des effets de l'organisation

Source: Morin, Savoie et Beaudin, 1994.

par Morin, Savoie et Beaudin (1994) pour comprendre l'efficacité. Le tableau résume les grandes lignes de chacune des conceptions et présente quelques critères de mesure de celles-ci.

La première conception de l'efficacité organisationnelle est la conception économique. En vertu de celle-ci, l'organisation est un système construit en fonction d'objectifs organisationnels précis et rationnels. Les premières théories de l'organisation (Taylor, Weber, Fayol), sur lesquelles s'appuie cette conception, proposent des façons formelles d'organiser le travail ou l'entreprise dont la rationalité est essentiellement économique. L'efficacité économique implique non seulement d'atteindre les objectifs fixés (efficacité) mais aussi d'obtenir un résultat de la manière la plus économique possible (efficacité) comme le soulignait plus tôt Barbash (1984). Objectif des dirigeants d'entreprise et des actionnaires, l'efficacité économique considère la question de savoir combien d'intrants (ex.: matériel, capitaux, employés) sont nécessaires pour atteindre un certain niveau d'extrants ou un certain but. L'efficacité dans une organisation donnée est déterminée par plusieurs facteurs (Steers, 1977): coûts de main-d'oeuvre, productivité du travail, coûts des matières premières, technologie et le reste. L'économie des ressources et la productivité constituent les critères d'évaluation caractéristiques de cette conception de l'efficacité.

L'école des relations humaines (Mayo, Maslow, McGregor) souligne l'importance de la prise en compte des aspects humains de l'organisation. Sans nier la dimension économique de l'efficacité, cette école tente de réconcilier les objectifs économiques avec les objectifs des employés de l'organisation. En découle une conception plus "sociale" de l'efficacité qui propose de mettre en valeur les ressources inexploitées des personnes et, de ce fait, de satisfaire plus encore leurs besoins (voir Barbash, 1984). La satisfaction des employés devient un objectif de l'organisation, et cet objectif lui permet d'améliorer sa valeur ajoutée, qui demeure l'objectif premier. Concept clé de cette dimension de l'efficacité, la valeur des RH, représente la valeur ajoutée par les qualités de la main-d'oeuvre dans leur rapport avec le travail et l'organisation d'après Morin, Savoie et Beaudin (1994). De la revue de la littérature faite par ces auteurs, il ressort qu'il n'y a que le développement des RH qui fasse l'unanimité comme critère de l'efficacité "sociale", alors que le moral et le rendement des employés sont moins cités et que la mobilisation est considérée davantage comme

un déterminant de l'efficacité que comme un de ses indicateurs.

Comme elle l'a fait en RI (voir section 1.2.1), l'école des systèmes sociaux a contribué à la construction de théories en matière d'efficacité organisationnelle. Ici, on ne préconise pas un modèle idéal d'organisation mais plutôt un modèle adapté à l'environnement, en particulier aux caractéristiques du marché et de la technologie. Tel que vu précédemment lorsque les théories des RI ont été abordées, l'organisation est en étroite relation avec son environnement, y puisant ses ressources, les transformant et les échangeant avec lui contre d'autres ressources; tout comme elle doit s'harmoniser avec son environnement, celui-ci est aussi modifié de par les actions de l'organisation (rétroaction). La conception systémique de l'efficacité conçoit l'organisation comme un système dont la finalité est la survie ou la pérennité. Fortement liée à la notion de temps, la pérennité de l'organisation a trait directement à la protection et au développement des ressources financières (rentabilité), du marché desservi par l'organisation (compétitivité) et de la qualité du produit ou service selon Morin, Savoie et Beaudin (1994). Ces critères donnent des indications sur la capacité de l'organisation à s'adapter à son environnement. L'approche par les systèmes met en lumière les relations entre les composantes du contexte et de l'entreprise qui agissent sur la performance.

La quatrième et dernière conception se base sur l'école des multiples constituants pour mettre en évidence la dimension politique de l'efficacité organisationnelle. Tel que souligné au début de la présente section, différents individus ou groupes (constituants) posent des jugements sur l'efficacité de l'organisation. Selon le constituant, le critère d'efficacité variera puisqu'on assume que les intérêts ne sont pas partagés par tous les groupes et que plusieurs sont même contradictoires. Conformément à ce que laissent entrevoir les modèles stratégiques de RI (voir section 1.2.2), l'organisation sera donc le lieu de toutes sortes de tractations et de négociations afin d'accommoder les intérêts de chacun des groupes: bailleurs de fonds, clients, communauté, organismes régulateurs et les autres. La légitimité de l'organisation, c'est-à-dire l'évaluation et la satisfaction de ces groupes clés, constitue le concept central de cette approche. En tentant de satisfaire autant que possible les attentes de ses constituants, l'organisation fonde davantage sa

légitimité dans le système social et améliore sa capacité d'adaptation au milieu et assure ainsi sa survie. La pérennité de l'organisation est une conséquence de la satisfaction des intérêts et non l'objectif fondamental comme dans la conception systémique.

Cette brève description des différentes conceptions de l'efficacité organisationnelle permet de dégager quatre dimensions et de mettre de l'ordre dans les critères d'efficacité. Sur la base de leur modèle intégrateur, Morin, Savoie et Beaudin (1994) affirment que l'efficacité organisationnelle peut être décrite grâce à ces quatre composantes mais cela ne signifie pas que chaque groupe évalue l'efficacité à l'aide de chacune de ces dimensions; leurs évaluations s'inscrivent à l'intérieur d'une ou de plusieurs de ces dimensions. L'efficacité organisationnelle reste un concept antinomique, c'est-à-dire un construit de multiples critères opposés : par exemple, le développement des employés versus la minimisation des coûts, la qualité du produit versus l'efficacité des processus. Même s'il est impossible de rallier tous les groupes à une définition "objective" de l'efficacité organisationnelle, le modèle de Morin, Savoie et Beaudin (1994) est néanmoins fort utile car, en cernant ses dimensions (économique, sociale, systémique et politique), il fait ressortir les deux grandes caractéristiques du concept d'efficacité organisationnelle: subjectif et multidimensionnel.

Si la conceptualisation de l'efficacité organisationnelle est complexe, il en va naturellement de même en ce qui a trait à l'opérationnalisation et à la mesure de ce concept. Brunet, Brassard et Corriveau (1991) ont relevé un certain nombre de considérations associées à la mesure de l'efficacité. Au point de départ, le choix des critères est primordial. Comme le souligne aussi Steers (1977), les critères d'évaluation choisis sont adéquats dans la mesure où ils correspondent à la définition de l'efficacité adoptée par une organisation, sinon on risque de passer outre à certaines dimensions importantes pour cette organisation (insuffisance du critère ou validité interne). Il faut aussi être conscient que le critère peut être contaminé, c'est-à-dire que certains éléments extérieurs affectent les résultats évalués. La nature multidimensionnelle du concept d'efficacité implique non seulement qu'il compte plusieurs dimensions mais aussi, que ces dimensions peuvent être subdivisées en divers critères (voir tableau I.2). Parmi les problèmes liés à la mesure

de l'efficacité, il y a aussi que les critères retenus ne sont pas toujours complémentaires (ex.: productivité/satisfaction au travail). De plus, on ne s'entend généralement pas sur le poids à donner à chacun des critères lors d'une évaluation multidimensionnelle. Brunet, Brassard et Corriveau (1991) ajoutent aussi le problème possible de la flexibilité des critères qui devraient, par exemple, tenir compte des changements environnementaux (ex.: inflation), équilibrer les préoccupations à court et long termes et tenir compte de la spécificité des organisations (ex.: secteur d'activité). La mesure de l'efficacité organisationnelle peut aussi présenter des problèmes de quantification et de validité; par exemple, le rendement des employés ne se traduit pas toujours en termes d'unités de production. Enfin, la validité externe du critère (la mesure de la PO est-elle valable pour toutes les organisations?) et la pertinence théorique du critère (a-t-on affaire à un indicateur réel de PO ou à une prescription?) sont d'autres aspects à considérer dans la mesure de la PO.

C'est dans cette veine que Van De Ven (1980) propose un certain nombre de règles pour choisir des critères et éviter ces problèmes:

1. La parcimonie: les critères doivent être peu nombreux.
2. L'opérationnalisation des critères: les indicateurs sont des caractéristiques observables et concrètes (définies de façon opérationnelle).
3. La discrimination: les critères doivent offrir suffisamment de variance pour distinguer différents degrés de performance.
4. La validité et la fidélité: les critères doivent être fidèles, valides, peu coûteux à obtenir et facilement mesurables.
5. La représentativité: les critères choisis doivent représenter des produits ("output" ou "outcome") de la performance des organisations et non pas des causes ou des déterminants.
6. Le niveau d'analyse: les critères représentant les produits de la performance doivent relever d'un même niveau d'analyse (ex.: organisationnel, individuel).

Au tableau I.3, on retrouve les indicateurs proposés par Morin, Savoie et Beaudin (1994) afin d'opérationnaliser la mesure de l'efficacité organisationnelle dans leur modèle intégrateur. Les

Tableau I.3

## Dimensions, critères et indicateurs de l'efficacité organisationnelle

Critères	Individu	Groupe	Organisation	Environnement
<b>Dimension Valeur des ressources humaines</b>				
Mobilisation	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Adhésion aux objectifs et aux valeurs de l'organisation</li> <li>- Implication au travail</li> <li>- Implication à l'emploi</li> <li>- Engagement à l'égard de l'organisation</li> <li>- Ponctualité</li> <li>- Assiduité</li> <li>- Motivation au travail</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Initiatives déployées par les membres du groupe</li> <li>- Nombre de suggestions ou idées soumises par les membres du groupe et mises en oeuvre</li> <li>- Taux de participation des membres du groupe aux activités sociales du groupe</li> <li>- Taux de participation des membres du groupe à des situations d'urgence vécues par le groupe</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Initiatives déployées par le personnel, nombre de suggestions ou d'idées soumises par les employés et mises en oeuvre</li> <li>- Taux de roulement des employés</li> <li>- Taux de participation des employés aux activités sociales</li> <li>- Taux de participation des employés à des situations d'urgence</li> <li>- Taux de ponctualité et d'assiduité des employés</li> </ul>	
Développement des employés	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Pourcentage des employés à qui l'on a attribué des responsabilités nouvelles ou élargies</li> <li>- Personnes ayant le statut de personnes-ressources</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Degré d'appel à des groupes de travail interne</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Mobilité interne des employés</li> <li>- Mesure des apprentissages en situation de perfectionnement</li> <li>- Mesure du transfert d'apprentissage en milieu de travail</li> <li>- Taux de promotions et de mutations internes par rapport au taux d'affichage total</li> <li>- Degré d'utilisation du parrainage</li> <li>- Pourcentage des employés pouvant occuper un autre poste que le leur</li> <li>- Nombre ou pourcentage d'employés à qui on a offert des mandats hors cadre (reliés à l'individu, pas nécessairement au poste)</li> </ul>	
Rendement des employés	<p>Données recueillies au niveau individuel sur une période déterminée:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- quantité des extrants</li> <li>- qualité des extrants</li> </ul> <p>Appréciation (intuitive ou en relation avec un objectif ou un comportement):</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- quantité de la production</li> <li>- qualité de la production</li> <li>- valeur de la production</li> <li>- qualité des actes concourant à la production</li> </ul>	<p>Données recueillies au niveau groupal sur une période déterminée:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- quantité des extrants</li> <li>- valeur économique des extrants</li> <li>- qualité des extrants</li> <li>- coûts de production des extrants</li> </ul> <p>Appréciation (intuitive ou en relation avec un objectif ou un comportement):</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- quantité de la production</li> <li>- qualité de la production</li> <li>- valeur de la production</li> <li>- qualité des actes concourant à la production</li> </ul>	<p>Données recueillies au niveau organisationnel sur une période déterminée:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- quantité des extrants</li> <li>- valeur économique des extrants</li> <li>- qualité des extrants</li> <li>- coûts de production des extrants</li> </ul>	

Critères	Individu	Groupe	Organisation	Environnement
Moral des employés	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Mesure de la satisfaction</li> <li>- Absentéisme</li> <li>- Assiduité</li> <li>- Ponctualité</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Mesure de la satisfaction</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Taux d'absentéisme</li> <li>- Taux de maladies ou d'accidents</li> <li>- Taux de griefs</li> <li>- Taux de roulement des employés</li> <li>- Nombre de jours perdus pour arrêt de travail</li> <li>- Motifs de départ volontaire</li> <li>- Nombre d'actes déviant (sabotage, vol, etc.)</li> <li>- Mesure de la satisfaction</li> </ul>	
<b>Dimension Efficience économique</b>				
Économie des ressources			Indicateurs comparés aux exercices précédents ou à un objectif fixé: <ul style="list-style-type: none"> <li>- taux de rotation des stocks</li> <li>- pourcentage de réduction des erreurs, des rebuts et du gaspillage</li> <li>- pourcentage de réduction des dépenses</li> </ul>	Indicateurs comparés aux résultats obtenus par les concurrents: <ul style="list-style-type: none"> <li>- taux de rotation des stocks</li> <li>- pourcentage de réduction des erreurs, des rebuts et du gaspillage</li> <li>- pourcentage de réduction des dépenses</li> </ul>
Productivité	Indicateur qui est un ratio composé: <ul style="list-style-type: none"> <li>- au numérateur, d'une mesure de la qualité ou de la quantité du bien ou du service produit;</li> <li>- au dénominateur, d'une mesure des ressources utilisées dans la production du bien ou du service (heures de travail, coûts de production, matières premières, etc.)</li> </ul>	Même indicateur qu'au niveau individuel, mais le numérateur et le dénominateur sont agrégés au niveau du groupe	Même indicateur qu'au niveau individuel, mais le numérateur et le dénominateur sont agrégés au niveau de l'organisation	Même indicateur qu'au niveau individuel, mais les ratios sont comparés avec les normes de l'industrie ou celles des concurrents
<b>Dimension Pérennité de l'organisation</b>				
Qualité du produit			Améliorations de la qualité du produit	Indicateurs explicites: <ul style="list-style-type: none"> <li>- nombre de plaintes faites par la clientèle</li> <li>- nombre de rendus</li> </ul> Indicateurs implicites: <ul style="list-style-type: none"> <li>- niveau de ventes, part de marché, fidélité de la clientèle</li> </ul>
Rentabilité financière			Les indicateurs suivants sont comparés avec le niveau des années précédentes ou avec un objectif fixé: <ul style="list-style-type: none"> <li>- rentabilité générale</li> <li>- chiffre d'affaires</li> <li>- marge de profit</li> <li>- coûts de production</li> </ul>	

Critères	Individu	Groupe	Organisation	Environnement
Compétitivité				<p>Les indicateurs suivants sont comparés avec les normes de l'industrie ou celles des concurrents:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- rentabilité générale</li> <li>- chiffre d'affaires</li> <li>- marge de profit</li> <li>- coûts de production</li> </ul> <p>À ces critères, il faut ajouter la part de marché</p>
<b>Dimension Légitimité de l'organisation</b>				
Satisfaction des bailleurs de fonds			<ul style="list-style-type: none"> <li>- Bénéfice par action</li> <li>- Rendement sur l'avoir des actionnaires</li> <li>- Équilibre budgétaire</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Prix du titre à la Bourse</li> </ul>
Satisfaction de la clientèle			<ul style="list-style-type: none"> <li>- Délai de livraison ou d'attente</li> <li>- Qualité du service à la clientèle</li> <li>- Éventail des produits ou services offerts par rapport aux besoins de la clientèle</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Part de marché</li> <li>- Fidélité des clients</li> <li>- Niveau de ventes</li> <li>- Nombre de plaintes de la clientèle</li> </ul>
Satisfaction des organismes régulateurs			<ul style="list-style-type: none"> <li>- Conformité aux lois et règlements établis</li> </ul>	
Satisfaction de la communauté				<p>Évaluation implicite (fidélité au service ou au produit de l'organisation) ou explicite (manifestations ou griefs publics, approbation ou appuis) que fait la communauté quant:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- au respect de l'environnement</li> <li>- à la moralité de la conduite</li> <li>- aux contributions philanthropiques</li> <li>- à l'implication de l'organisation dans la communauté</li> </ul>

Source: Morin, Savoie et Beaudin, 1994, pp.104-111.

quatre dimensions de l'efficacité comprennent 11 critères et plus de 60 indicateurs. Conformément aux indications de Van De Ven (1980), les indicateurs contenus au tableau I.3 sont classés selon le niveau d'analyse où ils s'appliquent: l'individu, le groupe, l'organisation et l'environnement. Quelques remarques s'imposent sur cette liste d'indicateurs. On remarque, en premier lieu, qu'un même indicateur peut servir à mesurer différents critères; par exemple, le taux de roulement est un indicateur de mobilisation et de moral des employés<sup>16</sup>. De même, un indicateur peut être mesuré à plusieurs niveaux (ex.: satisfaction, rendement). Hormis les critères sociaux et ceux de la productivité, les indicateurs relevés tiennent surtout des niveaux de l'organisation et de l'environnement. Enfin, la majorité des indicateurs est de nature factuelle (taux, quantité, ratios) mais on devine que les autres indicateurs liés à des aspects plus "perceptuels" (ex.: satisfaction au travail, engagement) nécessitent l'emploi de mesures psychologiques (questionnaires avec échelles). La nature subjective et multidimensionnelle du concept d'efficacité multiplie le nombre d'indicateurs et les difficultés associées à sa mesure. Après être passés de la conceptualisation de l'efficacité organisationnelle à sa mesure, il nous faut traiter maintenant de ses déterminants avant de situer notre problématique dans le cadre de cette discussion.

### 1.3.2 Déterminants de la PO

Jusqu'ici, nous avons tenté de conceptualiser et d'opérationnaliser la performance ou l'efficacité organisationnelle. Dans cette section, nous allons plutôt nous attarder à présenter un modèle de détermination de l'efficacité organisationnelle, c'est-à-dire les déterminants, causes ou prédicteurs de l'efficacité. Les nombreuses conceptions de l'efficacité multiplient bien entendu les déterminants d'un tel modèle. Discutant des modèles de détermination de l'efficacité organisationnelle, Brunet, Brassard et Corriveau (1991, p.47) proposent une variation sur un constat déjà bien campé dans la section précédente: " Il n'existe pas encore, à notre connaissance, de modèle explicatif de l'efficacité qui englobe la complexité et la diversité des facteurs impliqués par ce phénomène et qui

---

16. Les indicateurs qui chevauchent plusieurs concepts constituent une difficulté bien réelle dans le domaine. À titre d'exemple, Laflamme (1994), revoyant les concepts de satisfaction au travail, de climat organisationnel, de QVT et de culture organisationnelle, répertorie 36 indicateurs différents au total pour les quatre concepts examinés. De ce nombre, dix-huit sont employés dans la mesure d'au moins 3 de ces concepts. Même si les concepts sont différents au plan conceptuel, il faut reconnaître que leurs indices de mesure sur le terrain sont très souvent similaires: les concepts passent et les indicateurs demeurent?

pourrait être utilisé dans une grande variété d'organisations". Comme on pouvait s'y attendre, ne s'entendant pas sur une conception de l'efficacité, les chercheurs ont élaborés des modèles de détermination plus ou moins disparates. Ceci fait dire à Brunet et ses collègues (1991, p.47) que cet état de fait exige du chercheur "qui veut entreprendre une étude dans ce domaine, de sélectionner lui-même son modèle et de l'adapter à la mission et aux objectifs de l'organisation évaluée". L'efficacité organisationnelle reste un concept qui se définit en fonction du modèle adopté pour en déterminer les dimensions.

Steers (1977) a fait oeuvre utile en se consacrant à l'exploration systématique des déterminants de l'efficacité. Il s'est ainsi affairé à la tâche de construire une synthèse de la pléthore d'études théoriques et empiriques de façon à tirer des conclusions sur les variables qui ont l'impact le plus direct sur le succès d'une organisation. Steers en a tiré un modèle de détermination de l'efficacité de l'organisation reconnu pour sa clarté, sa concision et son bon sens (Payette, 1988; Stephen, 1993).

Par souci d'intégrer les diverses conceptions tout en respectant la complexité de l'objet, Steers (1977) adopte une perspective multidimensionnelle qui lie les trois principes fondamentaux de son modèle: l'optimisation des buts, l'approche par les systèmes et l'importance du comportement humain en contexte organisationnel. Le premier principe reconnaît que les organisations poursuivent divers buts et qu'aucune d'entre elles ne peut maximiser l'atteinte d'un objectif particulier, malgré toute la bonne volonté du monde. Cette perspective est plus riche que l'approche traditionnelle de la maximisation (voir la conception économique de l'efficacité) car elle tient compte des contraintes (ex.: financières, technologiques, humaines), de la disponibilité des ressources, de la multiplicité des buts et de leurs relations conflictuelles. Le second principe, l'approche par les systèmes, positionne la performance de l'entreprise dans un cadre où la détermination et l'atteinte des objectifs sont dynamiques. En ce sens, l'approche axée vers les buts (voir, par exemple, la conception économique) est non seulement conciliable, mais elle est complémentaire à l'approche systémique. On peut ainsi concevoir que les facteurs externes et internes soient reliés les uns aux autres et reliés aux buts organisationnels si ceux-ci sont conçus

de façon dynamique. Par exemple, les buts peuvent varier dans le temps et l'atteinte de buts à court terme peut constituer un nouvel intrant (rétroaction) dans la détermination des objectifs subséquents ou à plus long terme. Steers bâtit son modèle sur un dernier principe, le comportement humain, qu'il considère comme le coeur des déterminants de la performance. Non seulement cela permet-il de réconcilier les niveaux d'analyse organisationnel et individuel, mais aussi de mettre en évidence que les objectifs seront atteints uniquement à travers les comportements des membres de l'organisation. Ces derniers auront peut-être des buts différents de ceux de l'entreprise et Steers prétend que ce n'est que lorsque les buts sont relativement compatibles que la performance de l'entreprise a des chances de s'améliorer.

Présenté au tableau I.4, le modèle de Steers cerne quatre grandes catégories de déterminants de l'efficacité organisationnelle: les caractéristiques de l'entreprise; les caractéristiques de l'environnement; les caractéristiques des employés; les politiques et pratiques de gestion. Le cadre d'analyse de Steers se compose ainsi de 29 déterminants regroupés en quatre grands ensembles. Ces déterminants seront décrits tout comme les relations qu'ils entretiennent avec l'efficacité.

Les caractéristiques de l'organisation ont trait principalement à la structure et à la technologie. La structure réfère à l'organisation des relations formelles entre les membres de l'organisation. Cette caractéristique de l'organisation comporte diverses dimensions comme la spécialisation des tâches, le degré de formalisation des relations, le niveau de centralisation, la taille de l'organisation et des unités de travail et le reste. Cette catégorie de déterminants ne va pas sans rappeler le modèle de Blyton, Dastmalchian et Adamson (1987), lui aussi imprégné des théories de l'organisation. La technologie, c'est-à-dire les processus par lesquels les intrants bruts sont transformés en produits finis, peut être caractérisée de différentes façons: équipements et processus de production, matériaux utilisés, savoir requis des employés. D'après la revue de Steers, la structure et la technologie doivent aller de pair pour que l'organisation espère bien performer; l'efficacité semble plus grande lorsque la structure organisationnelle est adaptée à la technologie prévalant dans l'organisation.

Tableau I.4

## Déterminants de l'efficacité organisationnelle

Caractéristiques de l'organisation	Caractéristiques de l'environnement	Caractéristiques des employés	Politiques et pratiques de gestion
<u>Structure</u> * Décentralisation * Spécialisation * Formalisation * Unité de commandement * Taille de l'organisation * Taille des unités de travail  <u>Technologie</u> * Opérations * Matériaux * Savoir	<u>Externe</u> * Complexité * Stabilité * Incertitude  <u>Interne (climat)</u> Centré sur: * les réalisations * les employés  * récompenses-punitions * sécurité ou risque * ouverture vs défensive	<u>Attachement</u> * Attraction * Stabilité * Engagement  <u>Performance</u> * Motivations, buts et besoins * Habiletés * Clarté et acceptation du rôle	* Définition d'objectifs stratégiques  * Acquisition et utilisation des ressources  * Création d'un environnement propice à la performance  * Processus de communication  * Leadership et prise de décision  * Adaptation et innovation organisationnelle

Source: Steers, 1977, p.8.

L'environnement organisationnel se subdivise en ses aspects externes et internes. Le contexte externe comprend les pressions venant de l'extérieur de l'entreprise et sur lesquelles elle n'a que peu d'emprise mais qui auront un impact sur les décisions et les activités (ex.: marché du produit, réglementation étatique) comme c'est aussi le cas dans les modèles des RI (voir section 1.2). Le degré de complexité, le degré de stabilité et le degré d'incertitude associés à l'environnement seront déterminants de son effet sur la dynamique de l'entreprise. Ces trois facteurs influencent le caractère approprié de la réponse de l'organisation aux changements environnementaux: plus la réponse est appropriée ou opportune, plus l'adaptation de l'organisation à ces changements sera adéquate et permettra s'assurer sa pérennité. Les gestionnaires sont appelés à assurer l'adaptation de la structure, de la technologie, des objectifs et des comportements afin de répondre à ces changements dans le contexte externe. Second aspect de l'environnement, le contexte interne (ou le climat) est défini comme le milieu social et culturel au sein duquel les comportements

des employés sont grandement déterminés. Il comprend un ensemble de perceptions relatives au milieu de travail (ex.: possibilité de se réaliser, considération pour les employés, récompenses et punitions en vigueur) qu'on a souvent reliées à certaines facettes de l'efficacité, notamment au plan individuel (ex.: satisfaction au travail)<sup>17</sup>. Selon Steers (1977, p.179), "(...) the climate of an organization (is) perhaps best viewed as an intervening variable which moderates the influence of structure, technology, external environment, and managerial style on resulting individual effort and performance". Estimant que la somme des performances individuelles constitue la performance globale de l'entreprise, on comprend pourquoi Steers considère primordial le climat dans la détermination de la PO. Nous reviendrons sur cette variable dans la section 1.3.3.

Les caractéristiques des employés se résument à deux dans le modèle de Steers: l'attachement à l'organisation et la performance dans le poste. L'attachement à l'organisation, ou le degré auquel l'employé s'identifie à l'organisation et à ses buts, répond aux besoins concrets de l'entreprise d'attirer (attraction) et de conserver (stabilité) une main-d'oeuvre qualifiée. L'engagement ("commitment") des employés est une dimension plus intangible de l'attachement car elle dépasse la simple appartenance à l'entreprise et réfère davantage à l'adhésion des individus aux buts de l'entreprise, à leur volonté de les réaliser et à des attitudes favorables vis-à-vis l'employeur. L'attachement à l'entreprise comporte un impact sur la performance individuelle notamment en ses dimensions touchant à l'engagement. Pour sa part, le rendement de l'employé variera en fonction de ses motivations, ses buts, ses besoins, ses habiletés ainsi que de la clarté et de l'acceptation de son rôle. Sans attachement à l'organisation ni une bonne performance individuelle au travail, l'efficacité organisationnelle est quasi impossible d'après Steers. Le principal moyen de s'assurer le concours des employés consiste à aligner les buts des employés vers ceux de l'organisation. Quand les employés peuvent atteindre des buts personnels en concourant à l'atteinte des buts organisationnels, il est logique de penser que l'attachement et la performance individuelle seront

---

17. Campbell et ses collègues (Campbell et Beaty, 1971; Pritchard et Karasick, 1973) ont identifié dix dimensions du climat organisationnel dans la littérature. Steers (1977) a choisit d'en faire ressortir quelques unes seulement dans sa représentation tout en considérant que les autres dimension font partie de son construit de climat. Les autres dimensions sont: la structure des tâches; la centralisation de la décision; l'emphase sur le développement et la formation; la reconnaissance et la rétroaction; la compétence et la flexibilité de l'organisation, le prestige et le moral.

améliorés; il existe une relation d'échange entre une organisation et ses employés au sein de laquelle les deux parties aident l'autre en échange d'une aide pour atteindre ses propres objectifs. Les gestionnaires doivent prêter attention aux différences entre les individus puisque différents individus réagissent différemment aux efforts déployés par les gestionnaires afin d'aligner les efforts sur les buts de l'organisation; le style et les pratiques de gestion devront ainsi s'adapter à ces différences individuelles.

Enfin, le dernier groupe de déterminants fait ressortir le rôle crucial joué par la gestion au plan de la PO. Les politiques et pratiques de gestion se rapportent aux moyens par lesquels les gestionnaires peuvent faciliter l'atteinte des buts de l'entreprise. Il revient ainsi aux gestionnaires de planifier, de coordonner et de faciliter les activités d'atteinte des buts organisationnels. La première catégorie de politiques est la définition d'objectifs stratégiques et opérationnels. La détermination des buts de l'organisation comprend autant l'identification des objectifs de l'organisation que la détermination de la contribution des différents départements, groupes et individus à la réalisation de ces objectifs. Les résultats de cette activité serviront ultérieurement à orienter la prise de décision, ce qui en fait une activité critique. La seconde catégorie de pratiques est l'acquisition et l'utilisation des ressources qui se subdivise en trois sous-catégories de pratiques. La première sous-catégorie est l'intégration, la coordination et la répartition des ressources entre les différents sous-systèmes de l'organisation (production, support, maintenance, adaptation, gestion). La seconde sous-catégorie de pratiques est l'implantation et le maintien de directives et de politiques qui feront en sorte que l'organisation bénéficie des décisions et des actions passées et que la perte d'énergies et le chevauchement entre les départements seront minimisés. Selon Steers, ces politiques permettront d'améliorer l'efficacité organisationnelle dans la mesure où elles seront perçues par les employés comme équitables et dans les meilleurs intérêts de l'organisation. La dernière sous-catégorie de pratiques est la gestion des mécanismes de contrôle et de rétroaction qui vise à s'assurer que l'organisation demeure alignée vers l'atteinte des buts déterminés.

La création d'un environnement propice à la performance (troisième catégorie de politiques et de

pratiques) se réalise à travers des pratiques de GRH telles la sélection, l'affectation, la formation et le développement, la conception des emplois, l'évaluation et la reconnaissance du rendement. Lorsqu'elles sont utilisées de concert, Steers soutient que ces activités peuvent contribuer substantiellement à améliorer la qualité de l'environnement de travail, où l'efficacité organisationnelle est ultimement déterminée. Les mécanismes de communication représentent le moyen privilégié de coordination et d'alignement des employés vers les buts de l'entreprise (quatrième catégorie). Des stratégies et techniques facilitant la circulation de l'information permettront de diminuer l'incertitude et l'anxiété de manière à améliorer la qualité des décisions subséquentes. La cinquième catégorie de politiques et de pratiques déterminant l'efficacité organisationnelle concerne le leadership et la prise de décision. La participation des employés aux processus décisionnels est une préoccupation majeure à cause de son impact sur la qualité et l'acceptation des décisions prises. D'après la revue de la littérature de Steers, impliquer davantage les employés dans les décisions concernant leur travail permet de clarifier les attentes des employés et les récompenses liées à la performance, d'accroître l'engagement des employés envers des décisions où ils ont eu leur mot à dire et, enfin, d'accroître l'influence des pairs sur les comportements individuels. De plus, les politiques et pratiques destinées aux cadres de l'entreprise doivent être mises en oeuvre pour améliorer la qualité du leadership dans l'entreprise (ex.: sélection, formation, système de récompenses). Enfin, la dernière catégorie de pratiques et de politiques, identifiée par Steers (1977) sous le vocable "adaptation et innovation organisationnelle", concerne la gestion du changement dans l'organisation. Il existe plusieurs façons d'adapter l'organisation aux changements se produisant dans l'environnement mais les règles de base demeurent: diagnostiquer le problème, choisir une solution à ce problème qui soit adaptée au caractère unique de l'organisation et qui permette à l'organisation de s'adapter à son environnement.

On peut tirer deux grandes conclusions à partir du modèle de Steers (1977). La première est que la notion d'efficacité s'appréhende mieux en termes d'un processus continu que comme une fin en soi. Son modèle considère la performance non pas comme une fin ultime mais plutôt comme le résultat toujours inachevé de divers processus interreliés entre eux. C'est une tâche continue

pour les gestionnaires d'utiliser les ressources mises à leur disposition pour atteindre les buts organisationnels qui peuvent varier selon les pressions de l'environnement. La seconde conclusion est le rôle de la contingence, qui est cruciale dans toute discussion sur l'efficacité et dont nous traiterons un peu plus à la section 1.4.2. Les gestionnaires doivent prendre conscience du caractère unique de leur organisation et réagir de façon consistante.

Basé sur une revue exhaustive de la littérature, le modèle de Steers est clair et pertinent ce qui est une qualité appréciable pour conceptualiser notre question de recherche. La principale lacune de ce modèle s'avère que cette conceptualisation consiste en une énumération "scolaire" de facteurs dont on ne saisit pas toujours bien les relations mutuelles. Malgré tout, au crédit de l'auteur, il faut voir que de résumer la littérature dans un tel domaine n'est pas une sinécure et qu'il a su tirer son épingle du jeu pour en arriver à un modèle utile et compréhensible. Steers fait bien ressortir toute la complexité de la détermination de la PO. Ce phénomène est "sur-déterminé" au sens où les facteurs susceptibles de l'influencer sont légions. Phénomène complexe aux ramifications multiples et aux déterminants tout aussi multiples et complexes, l'efficacité reste une question préoccupant les organisations et de nombreuses disciplines académiques, y compris les RI.

### **1.3.3 Implications pour la présente recherche**

Après avoir esquissé la problématique théorique de l'efficacité (performance) organisationnelle, il convient de situer dans ce cadre notre question de recherche, soit l'impact des pratiques RI sur la PO. Au point de départ, tel qu'indiqué au début du chapitre, nous nous limiterons aux aspects économiques de l'efficacité organisationnelle. Autant dans la revue de la littérature que dans l'enquête sur le terrain, un intérêt particulier sera porté à l'impact des RI sur la dimension économique de l'efficacité organisationnelle. Ce choix s'appuie sur les études empiriques où cette dimension est la principale variable dépendante étudiée (voir chapitre 2) de même que sur l'existence de modèles opérationnels de détermination de la PO éprouvés par les économistes qui serviront à estimer l'effet des pratiques RI sur l'efficacité organisationnelle tout en tenant constants des facteurs importants. La nature du cas étudié (secteur bancaire) et la disponibilité des données justifient plus encore ce choix en faveur de la dimension économique qui, tout de même, reste

toujours sujet à discussion: "(...) there is no algorithm of science that will specify the variables that should be labeled as criteria of organizational effectiveness. That activity begins as a series of value judgements, which are usually conflicting, and ends in what is essentially a political decision" (Campbell, 1977, p.46).

Les indicateurs de la PO employés dans cette recherche proviendront des états financiers et des dossiers des établissements étudiés. D'après Denison (1990), il y a quatre avantages distincts à employer des données financières et économiques comme indicateurs de la PO. Premièrement, ces ratios sont des mesures synthétisant plusieurs informations sur la PO et procédant à un niveau relativement agrégé (niveau organisationnel). Deuxièmement, ces indicateurs sont des critères reconnus par ceux qui gèrent et investissent dans les organisations<sup>18</sup>. Troisièmement, ces mesures de résultats se distinguent clairement des mesures des caractéristiques de l'organisation elle-même (déterminants). Finalement, ces indicateurs sont disponibles sous une forme qui permet des comparaisons entre les organisations. On peut ajouter que ces critères sont concrets et définis de façon opérationnelle (Van De Ven, 1980). Campbell (1977, p.46) souligne cependant la principale difficulté associée à l'utilisation de ce type de mesure: "These measures are often a function of many things (for example, the state of the economy) besides what the organization does (for example, the economy of its operation), and teasing out those parts which are under the control of the organization itself is a difficult task". Le devis de recherche et les modèles opérationnels de détermination de la PO devraient permettre de contrôler l'influence de ces autres facteurs (voir section 3.2.1).

Trois aspects de la PO seront examinés dans la présente recherche: la productivité, l'efficience et la rentabilité. Même si ces critères représentent indéniablement des éléments importants de n'importe quelle définition opérationnelle de la PO, ils doivent être cependant situés dans le

---

18. Morin, Savoie et Beaudin (1994) étayaient cette affirmation soulignant qu'il y a une certaine hiérarchisation entre les critères d'efficacité dans la pratique. À l'instar de celle mise en évidence dans notre introduction (Lefèvre, 1994), les enquêtes passées en revue par ces auteurs révèlent que les gestionnaires utilisent généralement d'abord les résultats économiques intéressant les propriétaires-actionnaires, puis les résultats sociaux relatifs à la satisfaction et à la fidélité des employés.

contexte plus large de la littérature sur l'efficacité organisationnelle. Tout d'abord, la productivité, l'efficience et la rentabilité sont des indicateurs de PO reconnus (notamment par les employeurs en RI) qui tiennent clairement de la conception économique de l'efficacité présentée plus tôt. Selon Morin, Savoie et Beaudin (1994), cette conception met en relief un aspect fondamental de l'organisation, c'est-à-dire la création d'une valeur ajoutée qui reste un objectif valable pour toute organisation. Une citation de ces mêmes auteurs (1994, p.19) permet de constater que nos trois critères sont bien ancrés dans la conception économique qui énonce que:

"(...) une organisation est dite efficace lorsqu'elle accroît ses résultats avec autant ou moins de ressources [productivité], ou lorsqu'elle atteint ses résultats avec moins de ressources [efficience], ou encore lorsqu'elle est capable de produire et de continuer de produire les résultats qu'elle désire [rentabilité]".

Morin et ses collègues (1994) relèvent néanmoins différents risques inhérents à la conception économique: occulter les autres dimensions de l'efficacité; donner l'impression qu'une seule rationalité existe dans l'organisation et qu'elle est économique; réifier l'organisation et faire abstraction des individus qui la composent, de leurs buts et de leurs intérêts.

Étudier l'impact des pratiques RI sur la dimension économique de la PO ne nous apparaît cependant pas comme niant l'aspect humain de l'organisation, bien au contraire. En fait, la présente recherche se propose de tenir compte de la dimension sociale de l'efficacité qui est toutefois vue ici comme ayant une influence sur la dimension économique et non comme une fin en soi. Comme nous le verrons plus loin, le rôle du climat devra aussi être considéré dans la problématique à l'étude ce qui ne fait qu'accroître le côté "social" de la recherche. Par ailleurs, un autre aspect de la recherche traite de l'influence d'un acteur particulier dans l'organisation, le syndicat, et soulève la question de la légitimité de l'organisation et de la présence d'intérêts divergents au sein de celle-ci. Même si la littérature sur la PO est pour ainsi dire muette sur le syndicalisme, il va de soi que la question de l'impact du syndicalisme sur la PO relève de la conception politique de l'efficacité. Enfin, le critère de rentabilité financière, retenu pour notre étude, constitue non seulement un critère économique mais aussi une des mesures de la

pérennité de l'organisation, concept central de la conception systémique de l'efficacité. Si nos critères d'évaluation de l'efficacité relèvent sans aucun doute de la conception économique, la perspective de notre recherche et les questions auxquelles elle s'adresse permettent de reconnaître les autres dimensions de l'efficacité et d'aller plus loin que la seule dimension économique en retenant des déterminants autres qu'économiques. Il faut noter enfin que les variables RI à l'étude ici relèvent toutes du niveau organisationnel ce qui exige une mesure de la PO de même niveau (Van De Ven, 1980; Hunter et Pil, 1995); les trois critères économiques retenus répondent à cette exigence.

Par ailleurs, il est facile de constater que le modèle de Steers (1977), axé sur les comportements des employés, soulève la pertinence de nombreuses considérations RI (vues dans la section 1.2) lorsque vient le temps de comprendre la PO. Tout d'abord, les politiques et pratiques de gestion décrites par Steers correspondent pour la plupart d'entre elles à notre définition des pratiques RI, même si Steers adopte clairement une perspective patronale. De plus, des pratiques RI (recrutement, rémunération, participation, formation, évaluation du rendement, information, discipline et le reste) jouent sur la performance des employés, tout en considérant que leurs effets sont modérés par ce que Steers appelle l'environnement interne ou le climat. Quant à la présence syndicale, la théorie économique (explicitée dans la section suivante) prédit que le syndicalisme n'ira pas sans affecter les caractéristiques de l'organisation (ex.: technologie), les politiques et pratiques de gestion (ex.: règles de travail), le climat à l'interne (ex.: récompenses/punitions) et de là, affecter les employés (ex.: attachement à l'organisation). Il est frappant finalement de constater que le modèle systémique de Steers recoupe pour beaucoup les modèles de RI présentés dans la section précédente, malgré que leur objet n'est pas le même; leur point commun réside dans l'intérêt porté à l'organisation.

La présente section a traité de la conceptualisation d'un cadre théorique de détermination de la PO. Selon ce cadre, les quatre déterminants de la PO sont les caractéristiques de l'entreprise, celles de son environnement, celles de sa main-d'oeuvre ainsi que les politiques et les pratiques de gestion. Dans ce cadre, nous allons considérer les pratiques RI comme un déterminant de la

PO qui sera vue dans notre recherche sous l'angle économique. Par contre, comme le soulignent Steers (1977) et, dans une autre mesure, Blyton, Dastmalchian et Adamson (1987), il semble qu'il y ait une variable importante à considérer entre les déterminants et les résultats: le climat. Le texte qui suit servira à préciser cette variable aidant à comprendre l'effet des RI sur la PO.

Comme plusieurs des concepts vus jusqu'à présent dans la littérature sur les théories de l'organisation et le comportement organisationnel, le concept de climat organisationnel est complexe et apparenté à divers autres ce qui ne facilite en rien sa mesure. Comprendre le concept de climat organisationnel requiert une grande tolérance à la complexité et à l'ambiguïté, comme c'est le cas pour la PO (Denison, 1990). Dastmalchian, Blyton et Adamson (1991) affirment que comprendre et mesurer ce concept impliquent jusqu'à un certain point de codifier "l'invisible". D'ici la fin de la présente section, nous allons donc définir ce concept, le distinguer de certains autres concepts, examiner ses tenants et aboutissants au plan organisationnel pour enfin voir sa place en RI.

Dastmalchian, Blyton et Adamson (1991, p.30) définissent le climat organisationnel comme "(...) a variable, or a set of variables, that represents the norms, feelings and attitudes prevailing at a workplace". Ils ajoutent que ce concept comprend les perceptions combinées des membres de l'organisation décrivant l'atmosphère générale dans leur organisation. Pour Steers (1977, pp.100-101), le climat réfère aux "(...) perceived properties or characteristics found in the work environment that result largely from actions taken consciously or unconsciously by an organization and that presumably affect subsequent behavior". Bergeron (1979, p.290) définit le climat organisationnel comme suit: "un ensemble de caractéristiques objectives relativement permanentes de l'organisation, décrites telles que perçues par les membres de l'organisation et qui servent à donner une certaine personnalité à l'organisation tout en influençant le comportement et les attitudes des membres".

Quelques points importants ressortent de ces définitions. Premièrement, le climat est du ressort de la perception; le climat d'une organisation est ce que les employés perçoivent qu'il est et non

nécessairement ce qu'il est réellement. Pour dépasser le dilemme "réalité/perception", il faut admettre qu'il existe une réalité objective qui caractérise une organisation dans son ensemble et qui la distingue des autres; sans ce postulat de la réalité objective, on pourrait en arriver à dire qu'il y a autant de "climats" qu'il y a d'individus dans l'organisation (Bergeron, 1979). Dans la plupart des cas, cette réalité objective influence la perception qu'ont les employés du climat dans lequel ils oeuvrent, et il doit donc y avoir convergence ou similarité entre la réalité et la perception, même si cette convergence n'est jamais parfaite. De plus, il faut bien garder à l'esprit que si la réalité influence la perception, c'est la perception qui influence le comportement (Bergeron, 1979).

Un second point concerne les relations entre le climat et les caractéristiques organisationnelles. Il est généralement admis que les caractéristique d'une organisation et les actions posées par les gestionnaires déterminent largement le climat d'une organisation et, plus encore, on admet que le climat d'une organisation représente un déterminant majeur du comportement des employés (Steers, 1977; Dastmalchian, Blyton et Adamson, 1991; Denison, 1990; Bergeron, 1979). La variable climat apparaît donc importante pour comprendre l'aspect "mécanique" de la relation entre les pratiques RI et la PO car le comportement des employés demeure le principal "interface" entre les pratiques et la PO. Un troisième point à soulever à partir de ces définitions est que le climat est une variable de niveau organisationnel (niveau étudié ici) résultant de l'agrégation de perceptions individuelles. Il faut donc qu'il y ait un consensus minimum, des perceptions individuelles communes ou, en bout de ligne, des comportements communs, afin de caractériser un climat.

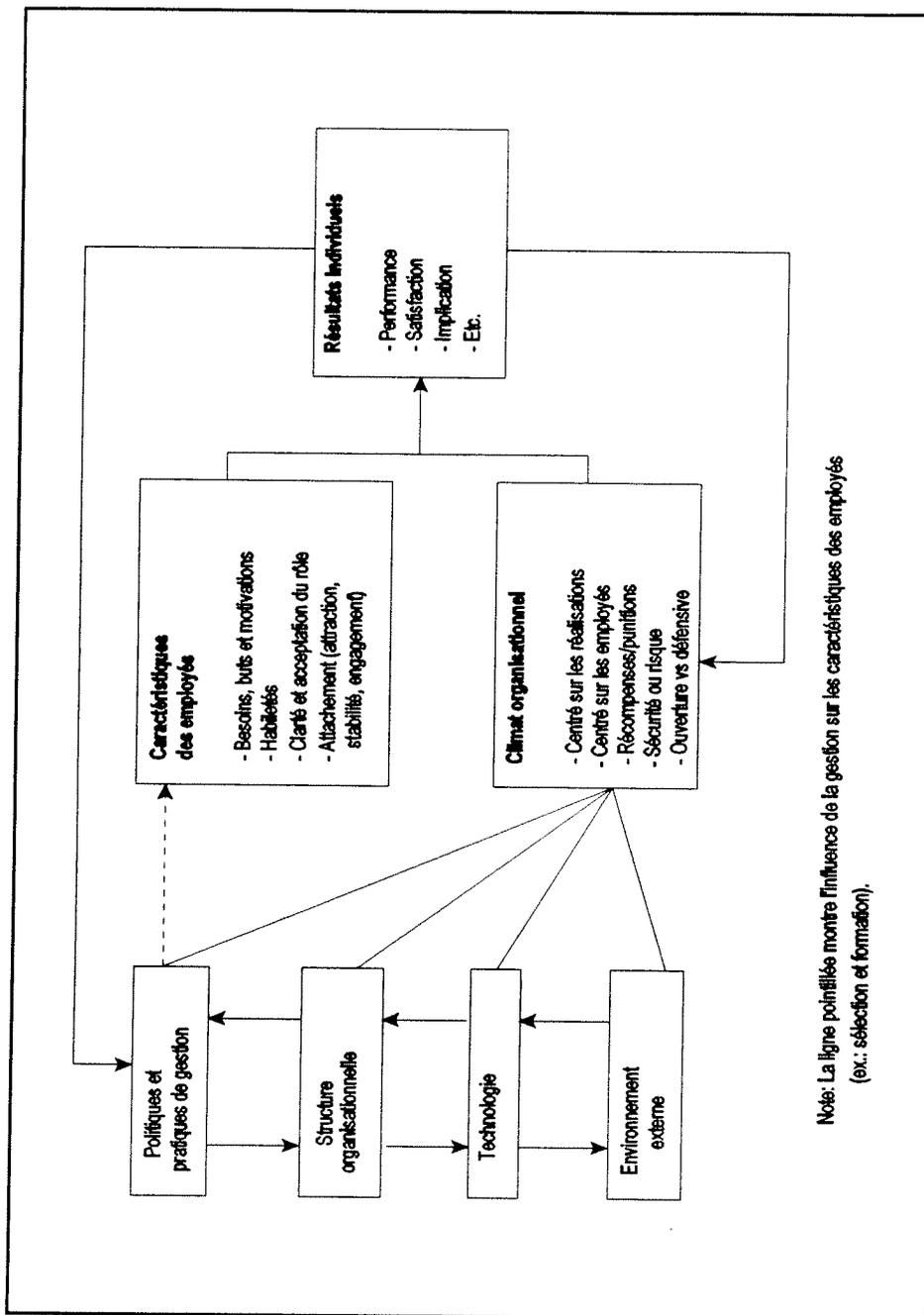
Les frontières du concept de climat organisationnel côtoient et se confondent avec celles d'autres concepts comme la satisfaction au travail et la culture organisationnelle. La différence fondamentale entre le climat et la satisfaction est que le niveau d'analyse dans les recherches sur le climat est l'organisation alors que c'est l'individu dans les travaux sur la satisfaction au travail (Lafamme, 1994) (voir tableau I.3). Quant à la culture organisationnelle, Lemaître (1985, p.,19) la conçoit comme "un système de représentation et de valeurs partagées par tous les membres de l'entreprise". Une autre définition est: "The concept of organizational culture generally refers to an

overarching set of beliefs, norms, expectations and ways of working that is usually generated over a long period by a combination of factors, and remains relatively impervious to short-term fluctuations" (Dastmalchian, Blyton et Adamson, 1991, p.5). Les deux concepts comportent un certain nombre de similitudes (ex.: accents sur le niveau organisationnel, intérêt pour le lien entre les aspects perceptuels et les comportements), ils n'en sont pas moins distincts (Denison, 1990; Steers, 1977; Laflamme, 1994). Premièrement, alors que le climat est vu comme un ensemble de perceptions partagées, la culture se caractérise davantage par des valeurs et des croyances partagées. Deuxièmement, le climat est davantage employé comme un concept descriptif contrairement aux discussions portant sur la culture qui ont généralement une connotation normative ou prescriptive. Troisièmement, pendant que le climat existe dans toutes les situations, il est possible de caractériser une organisation comme n'ayant pas de culture. Enfin, le climat organisationnel part du niveau individuel pour être agrégé au niveau organisationnel alors que dans le cas de la culture, c'est le contraire qui se produit (Dastmalchian, Blyton et Adamson, 1991). Le climat organisationnel est l'un des facteurs contribuant à la culture organisationnelle et il existe des liens entre les deux littératures (Denison, 1990; Dastmalchian, Blyton et Adamson, 1991) mais il faut faire attention de ne pas les confondre.

Selon Dastmalchian, Blyton et Adamson (1991), les premières discussions sur le climat remontent aux années 50 et au moins une douzaine de recensions et de synthèses ont été publiées depuis ce temps. La plupart des chercheurs s'entendent généralement pour dire que le climat est une variable intervenante entre les facteurs contextuels et structurels et le comportement des individus ou des groupes (Dastmalchian, Blyton et Adamson, 1991; Bergeron, 1979; Steers, 1977; Lawler, Hall et Oldham, 1974). Ce consensus est illustré à la figure 1.6. La représentation de Steers (1977) identifie les déterminants des résultats individuels liés à l'efficacité et dépeint les relations décrites dans la littérature. En fait, ce modèle "partiel" précise davantage le modèle général de l'auteur présenté dans la section précédente (voir tableau I.4) en mettant cette fois l'accent sur le niveau individuel, où se joue, d'après Steers, l'efficacité organisationnelle.

La figure 1.6 laisse voir qu'au moins quatre ensembles de facteurs voient leurs influences sur la

**Figure 1.6**  
**Modèle partiel des déterminants des résultats individuels liés à l'efficacité**



Source: Steers, 1977, p.104.

performance individuelle modérées par le climat organisationnel: les politiques et pratiques de gestion, la structure organisationnelle, la technologie et l'environnement externe (voir section 1.3.2). De plus, on constate que les comportements ou les résultats ultimes seront déterminés par l'interaction entre les caractéristiques des employés et le climat organisationnel. Steers identifie cinq grands axes permettant de caractériser le concept de climat: climat axé sur les réalisations des employés (désir de faire un bon travail et de contribuer à l'atteinte des objectifs), climat axé sur les employés (accent sur les besoins des employés), la nature des récompenses et des punitions (degré auquel elles sont liées à la performance), l'axe sécurité/risque (degré auquel des pressions exercées conduisent à rendre les employés insécures) et l'axe ouverture/défensive (degré auquel les gens peuvent faire des erreurs et communiquer librement). Dans le modèle, les caractéristiques des employés réfèrent aux exigences de l'organisation quant aux individus et à leurs comportements.

Il est important de voir comment le climat émergent interagit avec les caractéristiques des employés pour affecter la performance au niveau des individus, ce qui se reflétera finalement sur la PO. La création d'un "bon" climat de travail (par exemple, orienté vers les réalisations et les employés) facilite l'atteinte des résultats désirés. Par exemple, quand le climat est stimulant et permet de satisfaire des besoins importants des employés, alors on s'attend à ce que ce "bon" climat contribue substantiellement à la performance. D'un autre côté, si les employés ne sont pas motivés, ne possèdent pas les habiletés requises pour accomplir leurs tâches ou s'ils ne sont pas "attachés" ou "engagés" vis-à-vis l'organisation (ce que reflète un fort taux de roulement ou d'absentéisme), ce "mauvais" climat aura un effet moindre sur la performance (Steers, 1977). Ces relations sous-entendent que les caractéristiques des employés auront ainsi tendance à être consistantes ou au moins compatibles avec le climat prévalant. Par contre, il faut tenir compte des différences entre les individus qui peuvent faire en sorte qu'ils réagiront différemment aux initiatives managériales pour créer un bon climat (Steers, 1977). En résumé, s'il existe plusieurs déterminants de la performance au plan individuel, leurs effets sont modulés par le climat organisationnel qui interagit avec les caractéristiques des employés. L'interaction étroite entre le climat et les caractéristiques individuelles permet de faire le lien entre le niveau organisationnel et

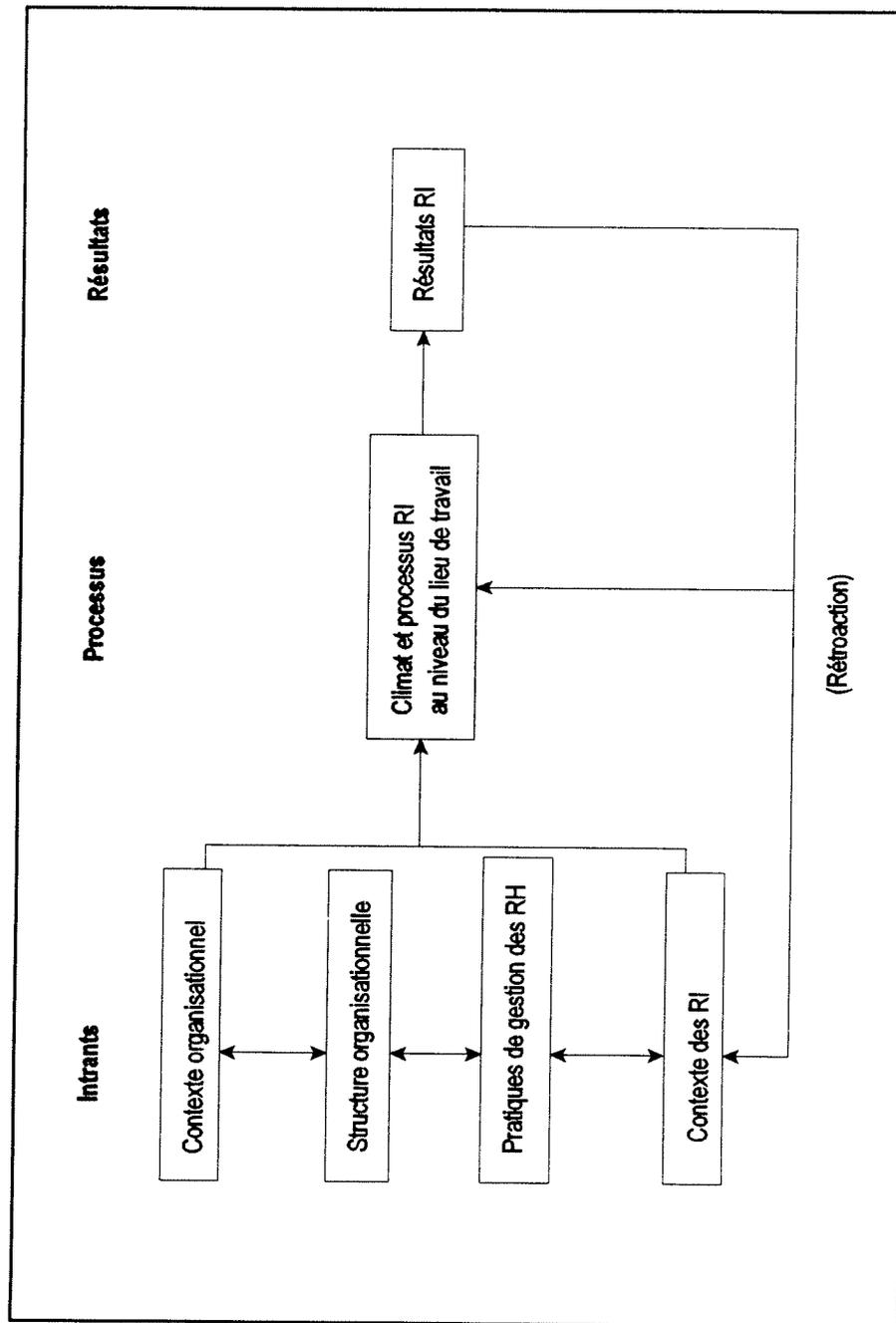
le niveau des comportements sur les lieux de travail dans la détermination de la PO.

Steers constate qu'il y a désaccord entre les chercheurs sur les composantes du climat notamment à cause du fait que les chercheurs ne reprennent presque jamais les mêmes échelles pour mesurer le climat. Ces imprécisions dans le concept lui-même et dans les moyens de le mesurer ont amené certains chercheurs à en réduire la perspective en envisageant les organisations comme maintenant différents climats relatifs à diverses facettes de l'organisation: climat du service, climat de sécurité, climat de représailles versus un climat de dénonciation (Dastmalchian, Blyton et Adamson, 1991). Nous allons nous engager dans cette voie au cours de la présente recherche en tentant de faire ressortir la facette RI du climat organisationnel.

C'est dans cette veine que Blyton, Dastmalchian et Adamson (1987) ont développé le concept de climat des RI dans leur modèle présenté à la figure 1.3. Les auteurs ont modifié cependant ce modèle comme on le constate à la figure 1.7. À l'instar du premier modèle, Dastmalchian, Blyton et Adamson (1991) y ont repris et résumé divers types de littératures sur les relations entre, d'une part, les variables organisationnelles et autres, et d'autre part, le contexte RI, le climat RI et différents résultats RI. La principale différence réside dans la perspective: alors qu'il n'était pas clair si le premier modèle tenait du niveau macro ou organisationnel, le second modèle est clairement de niveau organisationnel. L'intention des auteurs était de créer un modèle opérationnel qui indiquerait comment le climat s'insère dans la structure et les processus RI au niveau de l'établissement. On remarque dans ce modèle que, à l'instar du climat organisationnel, le climat RI s'insère dans la relation entre les intrants et les extrants comme une variable modératrice.

L'angle organisationnel adopté par les auteurs a nécessité de modifier les facteurs organisationnels pris en compte et d'omettre certaines variables environnementales par rapport à ce qui existait dans leur modèle précédent. Ainsi, en ce qui concerne le contexte organisationnel, les auteurs retiennent divers facteurs susceptibles d'avoir un impact sur les RI: taille de l'organisation, âge, type de propriété, technologie, dépendance envers les propriétaires ou envers le marché du travail, degré de changement et d'incertitude. Les aspects de la structure

**Figure 1.7**  
**Modèle pour l'étude du climat des relations industrielles au niveau du lieu de travail**



Source: Dastmalchian, Blyton et Adamson, 1991, p.38.

organisationnelle ressemblent aussi beaucoup à ceux retenus par Steers (1977): spécialisation, formalisation, centralisation, participation, complexité. Les caractéristiques de la main-d'oeuvre, la nature du marché interne du travail, les pratiques liées à la formation et le degré de changement dans les pratiques de GRH (ex.: flexibilité) sont des facteurs que les auteurs regroupent sous l'appellation "pratiques de GRH". Quant au contexte des RI, les facteurs à considérer sont pratiquement les mêmes que dans la conception précédente et se résument à diverses caractéristiques de la présence syndicale dans l'organisation, par exemple, le nombre de syndicats, les structures de négociation, l'âge du syndicat et le degré de militantisme. Dans ce modèle, le climat de RI concerne les attitudes et les croyances par rapport aux relations de travail qu'entretiennent l'employeur et les employés ou leurs représentants. Ce construit du climat de RI n'est évidemment pas unidimensionnel et il se compose de plusieurs éléments pertinents à l'analyse des RI: coopération patronale-syndicale, confiance, respect mutuel, participation conjointe, apathie, hostilité<sup>19</sup>. Quant aux extrants RI, tout comme dans le modèle originel, ils se divisent en résultats du consensus (ex.: accords sur les conditions de travail) et en résultats du conflit (ex.: absentéisme, roulement, grève) et comportent aussi des aspects objectifs (ex.: roulement) et subjectifs liés aux perceptions. Ici encore, la notion de boucle de rétroaction permet de rendre compte du caractère dynamique des relations.

Grâce à cette digression sur le climat organisationnel et le climat des RI, nous avons donc pu voir que l'étude de l'impact des pratiques RI sur la PO incite à tenir compte de la notion de climat. Déterminée en partie par les pratiques RI et les déterminant de la PO, cette variable de niveau organisationnel interagit avec les variables du niveau des lieux de travail (niveau individuel) et permet de lier la "structure" aux comportements des individus et les comportements à la performance. De par son rôle de variable modératrice, le climat doit permettre de mieux comprendre la relation entre les pratiques RI et la PO: l'ajout de cette variable devrait accroître

---

19. Ces dimensions du climat de RI sont les mêmes que l'on retrouve au modèle original des auteurs (voir figure 1.3). Après la première version de leur modèle en 1987, Dastmalchian, Blyton et Adamson se sont consacrés à la validation d'une mesure du climat RI (échelles mesurant les six dimensions retenues) dont la version la plus achevée se retrouve dans leur ouvrage de 1991. D'autres auteurs ont repris cette mesure et ces échelles dans leurs recherches sur le climat RI (voir Wagar, 1997a et 1997b)

l'explication apportée par les modèles opérationnels estimant l'impact des pratiques RI sur la PO (Dastmalchian, Blyton et Adamson, 1991). Il est important de distinguer les pratiques qui représentent un déterminant de la PO et le climat dans lequel sont instituées les pratiques pour comprendre l'effet des RI sur la PO. Comme l'indique Cutcher-Gershenfeld (1991), les interactions sur les lieux de travail (reflétées par le climat) rendent compte d'une réalité distincte des règles: c'est ainsi que l'on peut avoir de "bonnes" règles (ex.: participation) mais pas les "bonnes" attitudes (ex.: absentéisme, roulement). Il faut rappeler que le but de la présente recherche n'est pas d'évaluer l'impact des pratiques sur le climat. Le but est plutôt d'estimer l'impact des pratiques RI sur la PO, tout considérant que le climat RI joue aussi un rôle dans la détermination de la PO.

Dans la présente recherche, notre conception du climat se rapproche un peu plus de la conception de Steers (1977) que de celle de Dastmalchian, Blyton et Adamson (1991) parce qu'elle se rapporte à des caractéristiques objectives et à des comportements et qu'elle ne se limite pas aux RT. Même si nous y reviendrons plus loin (chapitre 3), on peut indiquer tout de suite que nos indicateurs du climat seront: le taux de roulement, l'absentéisme, les accidents de travail et les mesures disciplinaires. Ces variables représentent des indicateurs de comportements des individus, qui seront déterminés par les perceptions du climat, mais ne constituent pas des mesures directes des perceptions. Étant donné les liens entre les perceptions du climat et les comportements, on peut penser que les indicateurs retenus représentent des indicateurs du climat adéquats sans être parfaits. Par contre, d'après Morin, Savoie et Beaudin (1994; voir tableau I.3), ces quatre indicateurs peuvent servir à mesurer le "moral des employés", qui est une autre dimension du climat à l'échelle de l'organisation<sup>20</sup>. Ces indicateurs objectifs devraient nous permettre d'avoir une mesure adéquate d'une des dimensions du climat organisationnel: le climat RI. Bien qu'imparfaite, cette mesure n'en demeure pas moins facile à obtenir, valide, concrète et de même niveau que nos autres variables (niveau organisationnel).

On dénombre plusieurs études en RI semblables à la nôtre qui ont employé les mêmes indicateurs

---

20. Steers (1977) indique le moral est généralement défini comme le sentiment général parmi les individus que l'organisation est un bon endroit où travailler.

ou des indicateurs de même famille. Ceux-ci ont servi à mesurer concrètement plusieurs concepts mis de l'avant dans ces travaux: climat social (D'Arcimoles, 1995), interactions RI (Cutcher-Gershenfeld, 1991), résultats de la performance RI ou RH (Katz et Keefe, 1992; Dastmalchian, Blyton et Adamson, 1991; Beer et al, 1984), performance du système RI (Katz, Kochan et Gobeille, 1983; Katz, Kochan et Weber, 1985). Ce qu'il faut retenir à ce stade, avant d'aborder les études comme tel au chapitre 2, c'est que les mêmes indicateurs ont servi à mesurer divers concepts distincts au plan théorique (Lafamme, 1994). Le concept de climat organisationnel nous semble plus solidement ancré que tous les autres concepts dans la littérature sur la PO et nous allons l'adapter à la perspective de notre recherche.

Notre notion de climat réfère donc à l'ambiance où à l'atmosphère qui prévaut dans un établissement et qui est susceptible d'aider à mieux expliquer la relation entre les RI et la PO. En dépit de l'ambiguïté "ambiante" dans la littérature au sujet de ce concept, notre notion de climat est relativement claire et elle s'opérationnalise grâce à des facteurs typiques aux RI (ex.: roulement, absentéisme). C'est pourquoi nous avons décidé d'utiliser l'expression "climat RI" pour désigner cette variable même si l'utilisation de ces indicateurs n'est pas confinée à ce champ d'étude et même si elle ne correspond pas tout à fait à la définition qu'en donnent Dastmalchian, Blyton et Adamson (1991). Contrairement à la leur, notre conception du climat RI se base sur des mesures factuelles, non pas sur des perceptions, et elle ne se limite pas aux RT car notre recherche ne se confine pas aux seuls milieux syndiqués. Étant donnée l'approche foncièrement RI de cette recherche et la nécessité de réduire la portée de la notion de climat organisationnel, nous utiliserons l'expression climat RI.

Les dernières sections nous ont permis de constater que la problématique de la recherche porte sur les effets de l'objet même des RI, les pratiques où les règles RI, mais que le critère d'évaluation de cet effet, la PO, trouve ses racines dans les domaines de la théorie des organisations et du comportement organisationnel. Ce croisement entre ces champs d'étude a permis de construire un cadre théorique solide pour répondre à notre question de recherche. En résumé, pour étudier l'impact des pratiques RI (variable indépendante principale et déterminant de

la PO) sur la PO (variable dépendante), il nous faut tenir compte des autres déterminants de la PO (dont les caractéristiques organisationnelles et l'environnement) et du climat RI, autre aspect considéré dans notre recherche. Avant de passer au chapitre 2 qui passera en revue les études empiriques touchant directement à notre problématique, nous examinerons les principales théories avancées pour expliquer en quoi divers aspects des RI sont susceptibles d'influencer la PO.

#### 1.4 Théories de l'impact des RI sur la PO

Les deux sections précédentes ont permis de relever la pertinence de la problématique de recherche en regard des modèles RI ainsi que d'exposer les déterminants de la PO et d'y situer les aspects RI considérés dans le cadre de cette recherche. Dans cette section-ci, il sera question des théories expliquant l'impact des RI sur la PO. Cette discussion est d'un tout autre ordre alors que les théories présentées ici ne relèvent pas du même niveau que les modèles RI ou que le modèle de la PO. Elle relève d'un niveau plus restreint, celui de l'explication de l'impact d'aspects particuliers des RI sur la PO: présence syndicale, climat RI et pratiques RI.

L'approche économique traditionnelle et le courant économique institutionnaliste ont beaucoup marqué l'étude des liens entre le syndicalisme et la PO. D'un autre côté, la logique unissant les pratiques et la PO en appelle intuitivement et est effectivement supportée par des arguments théoriques provenant d'un certain nombre de disciplines (Youndt et al, 1996). À l'intérieur de cette section, nous allons présenter les théories économiques échafaudées autour de l'impact du syndicalisme sur l'entreprise, pour revoir ensuite les théories employées en GRH pour expliquer la relation entre les pratiques RI et la PO. Il faut préciser que le nombre de théories en cette matière est proportionnel à la diversité des pratiques RI: chaque pratique amène généralement son lot d'explications concernant son impact sur la PO. Pour les fins de cette revue, nous tenterons d'éviter le piège de la littérature prescriptive ou "promotionnelle" car, à ce compte, à peu près toutes les pratiques imaginables sont susceptibles d'affecter d'une façon ou de l'autre la PO. De plus, dans les études empiriques, les considérations théoriques jouent souvent un rôle

"cosmétique" alors que la question de la mesure occupe le haut du pavé ce qui ne facilite en rien la tâche de s'y retrouver dans cette littérature. Par contre, la littérature économique procède de façon plus déductive, préoccupée par la vérification systématique du corpus théorique développé en économique.

#### **1.4.1 Théories de l'impact du syndicat sur la PO**

L'apport des économistes à l'étude des phénomènes de RI est indéniable. La littérature économique est probablement celle qui a le plus aidé à conceptualiser l'effet des phénomènes liés aux RI sur la PO. On a eu notamment recours à diverses théories économiques pour expliquer les impacts du syndicalisme sur l'entreprise: modèle de la rente syndicale, "exit/voice", "shock management", "agency theory".

Les économistes se sont intéressés aux rapports existant entre le syndicalisme et le système économique tant au niveau macro-économique que micro-économique. Captivés par la détermination des salaires sur le marché du travail, l'avènement du syndicalisme dans les industries occidentales les a conduits à produire un certain nombre de théories et de modèles pour expliquer le comportement de ce nouvel acteur sur le plan économique. L'action principale des syndicats, la négociation collective, fut scrutée attentivement à la lumière des postulats classiques et néoclassiques<sup>21</sup>. Le processus de négociation constituait moins un intérêt pour les économistes que les effets qu'il produisait sur l'entreprise et le système économique général: salaires, emploi, grèves, productivité (Gunderson, 1988).

En théorie économique, un marché est fondamentalement caractérisé par une offre et une demande. Sur le marché du travail, l'offre de travail désigne les travailleurs qui offrent leurs services tandis que la demande de travail réfère aux employeurs qui recherchent ces services; il s'y exerce donc un arbitrage entre le prix du travail (salaire) et la quantité de travail (emploi) de façon à en arriver à un certain équilibre. La demande pour le travail est dérivée de la demande

---

21. Pour un aperçu des modèles économiques de négociation collective, voir Hébert (1992, chap.29).

pour le bien que cette ressource sert à produire. En vertu de la théorie de la productivité marginale, une firme opérant sur un marché en concurrence parfaite trouve profitable d'utiliser la ressource travail en quantité telle que le dernier travailleur embauché lui rapportera au moins autant que ce qu'il lui coûte (Cousineau, 1981). La demande de travail dépend donc des facteurs suivants: 1) le prix du travail; 2) la valeur du produit ou service telle que déterminée sur le marché des biens et services; 3) la technologie existante qui donne une certaine productivité au travail; 4) la loi des rendements décroissants qui stipule que, au-delà d'une certaine quantité de facteurs, il y aura une diminution de la productivité marginale (Cousineau, 1981). Par ailleurs, à divers niveaux de production correspondent différentes combinaisons de travail et de capital. La fonction de production désigne les niveaux de production où il est avantageux pour l'entreprise de produire en considérant les diverses contraintes (ex.: prix du travail, prix du capital). La fonction de production définit la production par employé par rapport aux quantités de capital et d'autres facteurs de production mobilisées par employé (Freeman et Medoff, 1984). Mise sous forme opérationnelle dans les analyses statistiques, la fonction de production a permis d'étudier l'impact de la syndicalisation sur la productivité (voir section 2.1). Pour ce faire, on ajoute un indicateur de syndicalisme (ex.: pourcentage de main-d'oeuvre syndiquée) aux variables (ex.: mesure de capital) traditionnellement incluses dans la fonction.

L'action syndicale présente une contrainte notable à l'exercice des forces d'offre et de demande sur le marché du travail qui n'ira pas sans se refléter sur le marché du produit (Gunderson et Hyatt, 1995). L'analyse traditionnelle de l'effet du syndicalisme est bâtie autour du modèle monopolistique que l'on appelle aussi le modèle "sur la courbe de demande" (Hirsh, 1991) ou le modèle du syndicat-monopole. Dans ce modèle, le pouvoir monopolistique du syndicat est considéré comme influençant le prix relatif des facteurs de production en élevant le prix des salaires au-dessus des niveaux du marché. Le syndicat fixe le salaire et l'employeur arrête un niveau d'emploi pouvant maximiser ses profits étant donné le nouveau coût de main-d'oeuvre, les autres coûts de production et les revenus tirés du bien produit. Dans cette situation, on postule que l'entreprise sera encline à diminuer le nombre d'emplois, à embaucher des salariés plus qualifiés (facilement attirés par le biais des salaires plus élevés) et à augmenter le ratio

capital/travail. La théorie énonce aussi que les investissements de l'entreprise en recherche, en développement ou en capital se substituant à la main-d'oeuvre sont susceptibles d'augmenter en raison des salaires plus élevés mais l'effet exact dépend des effets de substitution et d'échelle (Hirsh, 1991). Ainsi, le syndicalisme améliore les conditions de travail (lire les salaires et les avantages sociaux) ce qui fait augmenter les coûts de production et les prix des produits, empêchant alors l'entreprise de compétitionner efficacement dans un marché concurrentiel. C'est pourquoi on pense a priori qu'un syndicat ne peut contribuer positivement à la performance de l'entreprise où il "sévit".

Le principal problème avec cette conception est que, si le syndicat réduit les profits au-delà d'un seuil normal, les chances de survie d'une entreprise syndiquée seraient bien moins grandes que celles d'une entreprise non syndiquée ce qui n'est pas nécessairement le cas (Freeman et Medoff, 1984). Le syndicat ne pourrait maintenir un écart salarial important sans compenser, par exemple, par une augmentation de la productivité ou en organisant l'ensemble d'une industrie (Hirsh, 1991). Quelques théories ont vu le jour afin d'expliquer cette lacune du modèle monopolistique.

Le modèle de la rente syndicale édicte que l'écart syndical se finance grâce à une rente qui provient du capital physique, du capital intangible (ex.: recherche et développement, brevets) et du capital humain de la firme (Hirsh, 1991). Cette rente est présente notamment quand le capital physique et la compétence des travailleurs sont spécialisés et durables. Par exemple, une fois qu'un investissement est fait dans une entreprise, une diminution du retour sur cet investissement (ex.: syndicalisation des employés) ne fera pas en sorte que les nouveaux équipements seront vendus ou fermés; on utilisera plutôt ces actifs tant qu'ils produiront un certain retour au-dessus du retour attendu si on les utilise autrement (ex.: vente ou fermeture). Une fois en place, les gains syndicaux n'affecteront pas l'utilisation des actifs à court terme, mais à long terme, le rendement plus bas sur ces actifs feront en sorte que les firmes investiront moins en capital, en recherche et développement et que la croissance du niveau de production ainsi que de la productivité seront moindres. Le syndicat partage donc avec la firme les rentes ou les retours "anormaux" (au-dessus de la moyenne) qui peuvent provenir de facteurs spécifiques à la firme (ex.: capital

physique ou humain) ou spécifiques au marché. Dans ce dernier cas, la rente syndicale prend la forme d'une réduction des bénéfices liés à une situation de monopole ou d'oligopole sur le marché du produit (Gunderson et Hyatt, 1995). Le niveau de concurrence aura donc un impact sur l'effet du syndicalisme. En situation de concurrence, seules survivront à long terme les entreprises syndiquées capables d'accroître la productivité afin de maintenir la rentabilité en dépit des avantages salariaux liés à la syndicalisation; l'autre option dans ce cas est évidemment de réduire les avantages salariaux. À l'opposé, les secteurs à l'abri de la concurrence ont le choix d'opter ou non pour les mesures d'amélioration de la productivité. En résumé, la présence syndicale permet de redistribuer aux travailleurs une partie de la rente que tire l'entreprise de ses investissements ou de sa position sur le marché et ce, au détriment des actionnaires (Abowd, 1989; Becker, 1987; Becker et Olson, 1987; Hirsh et Morgan, 1994).

L'analyse monopolistique identifie un autre impact du syndicalisme, distinct de celui sur les coûts reliés aux salaires. Le syndicalisme, de par son pouvoir monopolistique sur l'offre de travail, impose des règles restrictives limitant le pouvoir des employeurs (ex.: règle d'ancienneté, "featherbedding", mobilité de la main-d'oeuvre, classification des emplois). La mise en place d'une réglementation contraignante du travail sape les efforts de l'employeur pour maximiser la productivité ou pour s'ajuster à un changement dans l'environnement de l'entreprise (ex.: marché, technologie). La prise en compte de l'ancienneté et les autres mesures de restriction de la liberté patronale sont ainsi susceptibles de réduire la productivité en vertu du modèle du syndicat-monopole (Freeman et Medoff, 1984).

Par ailleurs, sans nier les effets négatifs du syndicalisme sur l'allocation des facteurs de production postulés par l'approche monopolistique, l'approche dite des effets institutionnels du syndicalisme n'en conclut pas moins que certains de ses effets sont susceptibles d'être positifs et d'améliorer la productivité de l'entreprise<sup>22</sup>. Ces effets sont de trois ordres: la modification du style de gestion, la création de réseaux d'information et le processus d'expression. Le modèle "exit-voix" développé

---

22. Tumbull (1991) réfère à cette approche comme étant le modèle de Harvard.

par Hirshman (1971) pour les fins de l'étude des relations entreprise-consommateur est applicable aux RI selon Freeman et Medoff (1984). Ainsi, l'employé insatisfait de ses conditions de travail peut employer l'option "exit" et quitter son emploi. Une autre façon de réagir est d'exprimer son mécontentement ("voice"). Les caractéristiques du syndicalisme permettent à l'employé syndiqué d'exercer la seconde option car il risque moins de perdre son emploi qu'un employé non syndiqué ne bénéficiant d'aucune protection institutionnelle. Découle alors une hausse de productivité par l'entremise d'une diminution des départs d'employés, en raison de la présence de pratiques telles la procédure de griefs et la règle d'ancienneté. L'entreprise peut alors conserver ses travailleurs les plus expérimentés qu'elle a parfois formés à grands frais. Le second impact du syndicalisme sur la productivité se fait à travers la création de différents réseaux qui font circuler une information qui, sans eux, serait inaccessible ou perdue. La canalisation de cette information aide les gestionnaires à identifier les problèmes associés à la main-d'oeuvre ou à la production et à ajuster les pratiques de gestion en conséquence d'une meilleure productivité.

Enfin, le troisième effet est que la présence syndicale peut conduire à un changement du style de gestion, vers un style moins unitariste et plus pluraliste où l'on fait davantage appel à la contribution du travailleur. Cette idée d'un impact du syndicalisme sur les pratiques de gestion n'est pas nouvelle. Slichter, Healy et Livernash (1960) postulent aussi que le syndicalisme peut amener un changement percutant dans la gestion de l'entreprise, phénomène appelé "shock management" ou "shock effect". Selon cette conception, la présence d'un syndicat pousse l'entreprise à gérer de façon plus efficace. Le raisonnement à la base est que les gestionnaires peuvent gérer inefficacement lorsque les coûts de cette inefficacité sont peu élevés. L'arrivée d'un syndicat augmentant ces coûts, il est alors dans l'intérêt de l'employeur de rationaliser l'ensemble de ses pratiques de gestion. L'efficacité des réactions patronales face aux syndicats représente l'un des facteurs essentiels de l'impact de la syndicalisation en matière de productivité selon Freeman et Medoff (1984). Les employeurs qui réagissent à la syndicalisation en adoptant une gestion plus rationnelle et en contrôlant le travail de plus près font de la syndicalisation une influence positive dans le milieu de travail alors que d'autres n'y parviennent pas.

Les théories vues jusqu'à présent se concentrent sur l'effet moyen du syndicalisme et de la négociation collective, et non sur l'effet des variations dans les caractéristiques du système de RI (ex.: pratiques, climat) (Katz, Kochan et Gobeille, 1983). Pourtant, en examinant ces théories de plus près, on se rend bien compte que la relation entre le syndicalisme et la PO est plus complexe. La figure 1.8 présente le modèle de Brown et Medoff (1978) qui résume ces théories et qui postule que c'est par le biais des pratiques RI (ce que les auteurs appellent "contract provisions") qu'est canalisé l'effet du syndicat sur la performance de l'entreprise. Les auteurs postulent aussi que la réaction des employés et des gestionnaires vient en quelque sorte moduler l'effet des pratiques sur la PO<sup>23</sup>.

Bemmels (1987) va un peu plus loin avec la question des pratiques de gestion en milieu syndiqué. Contrairement aux postulats économiques traditionnels selon lesquels il n'y a qu'une seule façon d'organiser la production en situation de concurrence, Bemmels postule que les gestionnaires ont une certaine flexibilité dans les pratiques de gestion. Partant de là, le syndicalisme est susceptible d'affecter la productivité en revendiquant des modifications aux pratiques à l'intérieur de cette marge de flexibilité, tel que vu plus tôt. Il pose que le syndicalisme affecte non seulement la nature des pratiques de gestion mises en place mais que la présence syndicale aura un effet sur l'efficacité des pratiques affectant la productivité, une fois celles-ci implantées. Cette conception constitue un autre argument en faveur de la prise en compte des pratiques pour comprendre l'impact du syndicat sur la productivité.

Une théorie plus récente a trait à l'impact du syndicalisme sur l'adoption des pratiques RI dites innovatrices implantées dans les milieux de travail depuis les années 80 (Katz, Kochan et McKersie, 1994). Elle va clairement à l'encontre de la théorie des pratiques restrictives de travail. Constatant que les expériences d'innovations axées sur l'amélioration de la performance sont au moins aussi nombreuses dans les milieux syndiqués que dans les milieux non syndiqués, Eaton et Voos (1992) estiment que les innovations en milieux syndiqués sont plus susceptibles

---

23. Cette réaction des employés et des gestionnaires réfère directement au climat RI.

Figure 1.8

## Relation entre le syndicalisme et la PO

Syndicat →	Pratiques RI	→	Réactions des travailleurs et des gestionnaires	→	Performance
	Salaires		Qualité de la main-d'oeuvre		
	Avantages sociaux		Ratio capital/travail		
	Ancienneté		Roulement		
	Procédure de griefs		Formation		
	Règles de travail		Motivation		
	Etc.		Moral		
			Efficacité de gestion		

Source: Brown et Medoff, 1978, p.357.

d'accroître la performance de l'entreprise parce qu'elles vont en profondeur et qu'elles s'appuient sur des relations institutionnalisées entre la direction de l'entreprise et le syndicat (voir aussi Kelley et Harrison, 1992). Les auteurs croient que l'expérience syndicale à négocier la productivité (sous-entendu par l'introduction de nouvelles pratiques) ainsi que la protection des travailleurs et le "collective voice", constituent des facteurs cruciaux pour le succès des nouvelles pratiques expérimentées, notamment en matière de participation. L'efficacité de ces expériences sera ainsi accrue dans un contexte où l'on retrouve un ensemble d'arrangements institutionnels indissociables du syndicalisme (ex.: faibles écarts salariaux, sécurité d'emploi, protection contre l'arbitraire). Ces facteurs ont également été mis en relief par Levine et Tyson (1990) comme conditions de succès à la participation des employés, ces auteurs soulignant au passage que la négociation collective reste foncièrement une forme de participation.

Par ailleurs, on a tendance à oublier l'un des déterminants importants de l'impact de la syndicalisation sur la productivité mis en relief par Freeman et Medoff (1984) et déjà identifié à la figure 1.8: le climat des RI ou le climat social au niveau de l'atelier. Cette thèse s'est imposée devant les résultats divergents des recherches empiriques quant l'impact du syndicalisme sur la productivité et elle est soutenue par la littérature empirique utilisant de nouveaux indicateurs liés

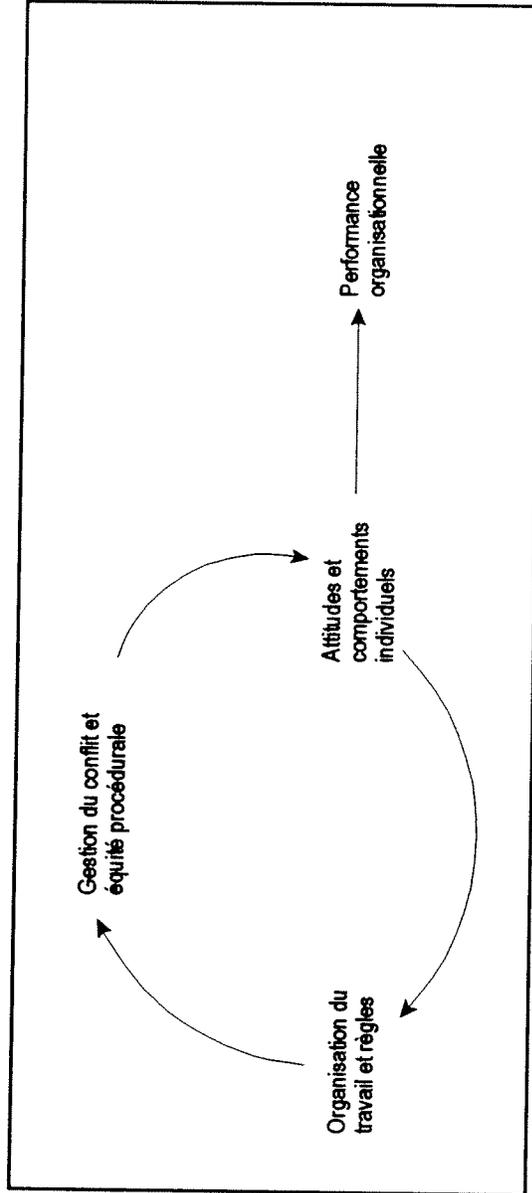
au climat pour étudier l'impact syndical (voir section 2.2). "(...) although the findings are tentative, the labor relations climate appears to determine the effect of unions on firm performance. Unions can improve or degrade firm performance, depending on the relationship between workers and managers" (Belman, 1992, p.70). En fait, on pense que ce n'est pas la présence syndicale en soi qui détermine la performance mais plutôt l'état des RT au niveau du lieu de travail (Freeman et Medoff, 1984). Ainsi, si les relations sont "mauvaises", la direction éprouvera sans doute des difficultés à obtenir un niveau élevé de productivité. Si elles sont "bonnes", travailleurs et direction auront tendance à s'unir dans l'intérêt de l'entreprise (Freeman et Medoff, 1984). Cutcher-Gershenfeld (1991) de même que Cooke (1989 et 1990) montrent d'ailleurs que les efforts faits par les parties pour collaborer et développer des relations positives affectent divers indicateurs de PO dont la productivité. Cutcher-Gershenfeld (1991) considère que de s'en remettre à un indicateur institutionnel aussi général que le statut syndicat (présence/absence) peut masquer la nature exacte des interactions et des relations entre les parties. Ce développement théorique confirme ce que nous avons vu dans les sections précédentes: l'importance du climat en RI relevée par Dastmalchian, Blyton et Adamson (1991) de même que l'impact du climat sur la PO mis en évidence par Steers (1977).

Tablant à la fois sur la notion de climat de travail au niveau de l'atelier et sur la notion de pratiques RI, Kochan, Katz et McKersie (1994) ont proposé un modèle (reproduit à la figure 1.9), décrivant les fonctions génériques d'un système de RI au niveau du lieu de travail<sup>24</sup>. Ce modèle repose sur deux propositions. La première est que le système de RI au niveau du lieu de travail a trois fonctions génériques: la gestion du conflit et l'application de l'équité procédurale; la conception et la modification des règles de travail et de l'organisation du travail; la motivation et la supervision des employés et des groupes d'employés. La seconde proposition est que la capacité du système RI à gérer adéquatement ces trois fonctions interreliées affecte la PO. Leur modèle sert ainsi à supporter leur thèse de la transformation des RI où ces trois fonctions sont accomplies

---

24. Cette version du modèle est la plus achevée. D'autres versions ont été employées dans des recherches empiriques effectuées par ces auteurs (Katz, Kochan et Gobeille, 1983; Katz, Kochan et Weber, 1985) sur lesquelles nous reviendrons au chapitre 2.

**Figure 1.9**  
**Fonctions génériques d'un système de RI au niveau du lieu de travail**



**Source: Katz, Kochan et McKersie, 1994, p.82.**

différemment selon que l'on soit en présence ou non d'un syndicat. Premièrement, en ce qui concerne la gestion du conflit, le volume de griefs ou de mesures disciplinaires est symptomatique de l'inaptitude des parties à communiquer et à régler les conflits efficacement qui dégénèrent en relations conflictuelles qui, comme l'ont énoncé Freeman et Medoff (1984), ne contribuent pas à améliorer la PO. En minimisant les conflits quotidiens, on peut s'attendre à ce qu'il y ait moins de griefs et moins de temps dévolu à la négociation du contrat. En conséquence, il y aura plus de temps, de personnes et de ressources à consacrer à la formation, à la communication et ainsi de suite. Deuxièmement, de la même façon, plus les règles concernant l'organisation du travail, la rémunération et le reste laissent place à une certaine flexibilité, plus la firme peut s'adapter rapidement aux changements dans son environnement et meilleure sera sa performance. Ce ne sont pas les règles en elles-mêmes qui causent problème mais leur degré de flexibilité. Selon l'approche monopolistique (pratiques restrictives de travail), cette flexibilité est moins grande dans les entreprises syndiquées. Troisièmement, il est clair pour les auteurs que la motivation, les attitudes et les comportements des individus et des groupes affectent la performance. Alors qu'intuitivement, on peut s'attendre à ce qu'une amélioration des attitudes et des comportements engendrent une plus grande satisfaction des employés et des bénéfices accrus pour l'entreprise, les preuves empiriques se font rares pour appuyer cette proposition (Levine et Tyson, 1990). Les auteurs précisent que cette absence de preuves pourrait provenir du fait que les théories du comportement organisationnel oublient et négligent que les comportements et les attitudes doivent être diffusées à travers l'organisation pour qu'ils se reflètent au niveau de la PO. Si, par exemple, les pratiques participatives finissent par s'étendre à l'ensemble de l'organisation, la PO s'améliorera. On voit que cette conception tient à la fois des RT, de la GRH et, dans une certaine mesure, du comportement organisationnel, ce qui s'explique par l'utilisation qu'en font Kochan, Katz et McKersie (1994), soit de comparer les caractéristiques des systèmes RI dans les milieux syndiqués et non syndiqués.

En résumé, les théories économiques ont constitué le point de départ de la recherche sur l'impact du syndicalisme sur l'entreprise. Ces théories font surtout ressortir l'impact du syndicalisme sur les salaires qui a pour répercussions d'accroître les coûts de main-d'oeuvre (diminuer l'efficacité) et

de diminuer la rentabilité (Gunderson et Hyatt, 1995). Évident pour l'approche monopolistique, l'impact du syndicalisme sur la productivité dans les études empiriques est cependant un peu moins clair dans les études empiriques (Belman, 1992). D'autres développements théoriques ont vu le jour, davantage teintés par les effets institutionnels des RI et insistant sur les effets positifs du syndicalisme. Ce nouveau courant propose de s'en remettre davantage à l'étude des pratiques RI et du climat afin de mieux appréhender la dynamique de la relation entre la présence syndicale et la PO, notamment en sa dimension touchant à la productivité. Comme le mentionnent Grant et Harvey (1992), le problème dans la littérature n'est pas de lier le syndicalisme à la PO, mais plutôt d'identifier la nature et la direction de l'effet du syndicat sur la productivité. L'effet net du syndicalisme sur la productivité reste donc une question empirique. Dans notre recherche, il sera intéressant d'utiliser les modèles économiques (particulièrement la fonction de production) afin de comparer les résultats obtenus selon que l'on considère la seule présence syndicale ou que l'on inclut des facteurs tels les pratiques RI et le climat. Malgré que les théories vues dans cette section ne s'adressent pas directement à l'impact des pratiques RI dans un cadre non syndiqué, il y a tout lieu de penser que des pratiques, notamment celles visant à procurer aux non syndiqués des conditions de travail semblables à celles des syndiqués (Foulkes, 1980), puissent avoir des effets positifs similaires à ceux attribués à la présence syndicale.

Avant de clore la présente section, il convient de présenter un cadre ayant influencé nombre d'études économiques et qui est digne d'intérêt pour discuter de l'effet des pratiques RI sur la PO. La théorie du mandat ("agency theory" ou théorie de l'agence) s'adresse à la situation où un individu qui possède les moyens de production donne le mandat à un autre de gérer et de produire à sa place<sup>25</sup>. Selon cette théorie, le mandant et le mandataire n'auront jamais des intérêts identiques et c'est pourquoi le mandataire ne prendra jamais les mêmes décisions qu'aurait prises le mandant. Le mandant n'aura donc d'autre choix pour satisfaire ses besoins que de concevoir un accord (mandat ou contrat) lui permettant de s'assurer que le mandataire agisse en ce sens.

---

25. Le portrait tracé ici repose sur celui fait par Becker et Olson (1987).

La relation mandant-mandataire est celle qui prévaut dans notre système économique alors que les intérêts des actionnaires, des cadres et des salariés doivent être conciliés. Il y a deux moyens par lesquels les propriétaires de l'entreprise peuvent concevoir des contrats compatibles avec leurs objectifs. La première option est de faire partager aux salariés (ou aux cadres) une plus grande part du risque associé aux affaires ("business risk") de façon à créer chez ces derniers des incitatifs à agir comme s'ils étaient eux-mêmes les propriétaires de l'entreprise. Puisque les employés assument une plus grande part du risque (et des bénéfices), on diminue le besoin de contrôle. La seconde option est que les actionnaires assument une plus grande part du risque (et des bénéfices) et imposent des contrôles plus stricts par le biais d'une supervision plus intensive.

On s'attend à ce qu'accorder une part plus grande du risque aux employés, par exemple en rendant l'emploi ou le salaire contingents à la performance de l'entreprise, soit coûteux (coûts du mandat). Des salaires plus élevés ou des règles strictes prévenant un contrôle arbitraire (ex.: règles à suivre lors de l'imposition de mesures disciplinaires, classification des emplois) sont par exemple des revendications syndicales visant à compenser cette part plus grande de risque. Ces gains représentent des coûts pour les actionnaires. Il n'y a qu'un pas à faire pour affirmer qu'une gestion adéquate du système RI dans l'entreprise peut favoriser le contrôle des coûts du mandat pour les actionnaires. Les pratiques RI (ex.: partage des gains, participation, information) peuvent concourir à les réduire en encourageant les employés à se comporter en propriétaires. De cette façon, les actionnaires s'assurent que les actions des employés iront dans le sens d'une meilleure PO.

Cette théorie constitue un cadre stimulant pour étudier les pratiques RI. Les concepts énoncés par cette théorie (présence simultanée d'intérêts communs et opposés, pratiques de contrôle et d'incitation, partage du risque) sont utiles pour discuter de cette question. Selon l'approche retenue pour améliorer la performance (partage du risque ou contrôle), la nature des pratiques RI variera. De plus, peu importe l'approche, on souligne qu'il y aura des coûts rattachés à chacune.

Tout un courant de littérature axé sur la mesure s'est élaboré sur la base des théories revues dans

la présente section et nous en présenterons les grandes lignes au chapitre 2. La stratégie de mesure de la PO s'est articulée autour de modèles divers (ex.: fonction de production, fonction de coût) servant à vérifier le corpus théorique en économique. Malgré leurs imperfections, ces modèles opérationnels sont solidement ancrés sur la théorie économique qui situe l'effet spécifique du syndicat par rapport aux autres déterminants de la PO. Si ces outils ont permis d'étudier les effets du syndicalisme sur la PO, nous pensons qu'ils peuvent être mis à contribution pour étudier l'impact des pratiques RI.

#### **1.4.2 Théories de l'impact des pratiques RI sur la PO**

Extirper les explications avancées par bon nombre d'auteurs pour expliquer l'impact des pratiques RI sur la PO d'une littérature dense composée d'une foule d'études, souvent exploratoires, n'est pas une mince affaire. Le mécanisme exact par lequel les pratiques influencent la PO est loin d'être clair au plan conceptuel; il subsiste une boîte noire entre les pratiques RI et la performance de l'entreprise (Becker et Gerhart, 1996) semblable à celle qui semble exister entre le syndicalisme et la PO (Turnbull, 1991). Pourtant, la question est simple: est-ce que les pratiques RI améliorent l'efficacité et/ou les revenus de l'entreprise pour créer de la valeur? On se retrouve néanmoins dans une situation paradoxale où il y a à la fois trop de théories et pas assez de théories.

Il existe des cadres conceptuels variés susceptibles d'expliquer les liens entre la GRH et la performance de l'entreprise. Jackson et Schuler (1995) ont revu cette littérature et ont identifié près d'une dizaine d'approches théoriques (ex.: théorie du capital humain, théorie des systèmes, théorie du mandat) qui sont utilisées pour étudier le rôle potentiel de la GRH dans la détermination de la PO. Le problème du trop grand nombre de théories peut aussi être illustré avec l'exemple de la rémunération. Bloom et Milkovich (1995) recensent près de 25 théories s'attachant à la détermination de la rémunération ou à ses effets: théorie de l'agence, théorie de l'équité, théorie des attentes, théorie du contrat psychologique, théorie de la contingence, théorie de la satisfaction par rapport au salaire, théorie des systèmes performants et engageants ("high-performance/high-commitment systems") et les autres. À chaque étude (résultat?) peut littéralement correspondre

une théorie! Les études sur les pratiques procèdent davantage par induction que les études économiques, dans le sens où plusieurs d'entre elles semblent plus préoccupées par la mesure des faits et beaucoup moins par la vérification d'une théorie quelconque. Les explications théoriques avancées demeurent diversifiées et ponctuelles car peu reprises d'un auteur à l'autre. Becker et Gerhart (1996, pp.790-791) avancent certaines causes et certaines conséquences à cet état de fait:

"The reliance on statistical significance tests, and similar emphases on explained variance (i.e. hierarchical regression analysis), may also reflect a bias toward theory development, which may come at the expense of not being able to develop a cumulative body of meaningful empirical results. Although theory development is critical to the development of a discipline, a proliferation of theories and concepts can impede the accumulation of knowledge (...) However, it might be useful to focus more on synthesizing and organizing existing conceptual work into a more coherent theory with a greater number of specific, testable propositions to guide empirical work".

Ces auteurs reprennent incidemment l'exemple de la recherche en économie qui produit rarement de nouvelles théories. Cette littérature est respectée car elle procède de façon rigoureuse en se concentrant sur la vérification du corpus théorique existant ce qui permet une accumulation du savoir plus certaine. Ainsi, on se retrouve avec beaucoup de théories particulières en GRH mais avec peu de théories susceptibles d'intégrer les connaissances, d'où le paradoxe: beaucoup de théories particulières ou émergentes et peu de théories intégratives et reconnues. Même si les choses se sont améliorées avec le temps comme nous pourrions le voir dans cette section, il reste qu'il est difficile de faire le pont entre les pratiques RH et l'efficacité. Quatre raisons sont avancées par Cattaneo et Templer (1990) pour expliquer le peu d'efforts investis dans la modélisation de l'efficacité en GRH: 1) la difficulté à définir la nature de l'efficacité; 2) la difficulté à modéliser l'impact de la GRH sur l'efficacité; 3) l'absence de mesures valides d'efficacité; 4) la "fugacité" de la GRH qui fait en sorte que les modèles sont désuets avant d'être validés.

La diversité des pratiques RH a contribué à la prolifération des théories. Parce que ces pratiques comprennent un large éventail de décisions managériales concernant entre autres le recrutement

et la sélection, l'organisation du travail, la formation, la rémunération ainsi que la communication, le nombre des mécanismes théoriques qui peuvent lier ces pratiques à la PO est très considérable. Étudier une seule pratique permettrait d'avoir un modèle plus spécifique des effets de cette pratique sur la performance. Par contre, comme nous l'avons noté dans la section 1.1, les pratiques RI sont interreliées. Pour démontrer ce point, Ichniowski (1990) utilise d'abord la théorie du capital humain qui comporte plusieurs implications touchant les pratiques RI. En vertu de cette théorie, la compétence des employés ne sera pas favorisée seulement par les activités liées à la formation mais aussi par une politique de promotion à l'interne, une structure de rémunération liée au mérite et aussi par le recrutement d'individus ayant un fort potentiel. Recourant cette fois, aux théories psychologiques classiques sur la motivation et l'engagement (ex.: Maslow, Herzberg), Ichniowski (1990) considère, qu'en démontrant que la rémunération n'est pas la seule source pour motiver les employés, ces théories renforcent le besoin de développer des pratiques RI visant à satisfaire les autres besoins humains comme l'enrichissement et l'élargissement des emplois, les mécanismes de communication et la formation. De plus, comme on a été en mesure de le constater dans la section précédente, une autre approche théorique considère que les pratiques RI en milieu syndiqué sont également à même d'affecter à la hausse ("collective voice") ou à la baisse (pratiques restrictives de travail) l'efficacité économique de l'entreprise. Il existe ainsi tout un ensemble de pratiques RI inhérentes à la présence syndicale: par exemple, la résolution des griefs, une structure de rémunération basée sur l'ancienneté ou une définition étroite des tâches. En montrant que les pratiques RI peuvent affecter la PO, ces trois cadres théoriques proposent des mécanismes différents par lesquels les pratiques affectent la performance: le développement des compétences, la motivation et l'engagement des employés et la représentation syndicale. De plus, elles mettent en relief le besoin d'une perspective systémique pour analyser les pratiques RI. Même si chacune des théories met l'emphase sur un type particulier de système de pratiques, elles ne s'excluent pas mutuellement. Les mécanismes par lesquels les pratiques sont susceptibles d'influencer la PO sont suffisamment complexes pour que l'approche par les systèmes de pratiques soit retenue dans le cadre de la présente recherche.

Tablant à la fois sur les théories économiques et sur les autres explications avancées jusqu'ici,

Levine et Tyson (1990) identifient deux approches de base quant à l'étude des liens théoriques entre la participation et la PO. La première approche est essentiellement basée sur les théories économiques. Tel que vu précédemment, l'approche économique classique s'attache à la réduction du coût de main-d'oeuvre et à l'augmentation du contrôle managérial notamment par les innovations technologiques<sup>26</sup>. En vertu de cette thèse, le meilleur moyen pour une entreprise d'être performante en termes de productivité demeure l'efficience et le contrôle des coûts. L'effet du système RI est direct car on postule qu'il engendre un déplacement des ressources au détriment ou au profit de l'entreprise et des actionnaires. Des pratiques RI visant à réduire les coûts (ex.: négociations de concessions syndicales, mises à pied) ou à accroître la discrétion patronale (ex.: diminution de l'importance de la règle d'ancienneté dans les affectations, réduction du nombre de classes d'emplois) sont à même d'améliorer la PO selon ce courant. Cette vision se rapproche de la vision traditionnelle de la GRH en vertu de laquelle les RH représentent un coût à être minimisé (Guérin et Wils, 1992).

L'application de la théorie du mandat au phénomène de la participation fait ressortir que la participation peut être à la fois coûteuse et bénéfique (Levine et Tyson, 1990). Cette application est cependant plus subtile que l'approche économique traditionnelle en insistant sur un bon dosage entre les incitatifs et le contrôle pour améliorer la performance. C'est ainsi que, plus on partage le pouvoir (participation) et les bénéfices (incitatifs), plus la part de chacun des acteurs diminue et moins grandes sont les chances de voir leurs intérêts propres satisfaits. D'un autre côté, si les travailleurs possèdent de l'information que les gestionnaires n'ont pas, alors la participation les stimulant à révéler cette information peut améliorer la performance. Tel que vu précédemment, le syndicat peut également contribuer à faire circuler cette information fragmentée et disséminée à travers l'organisation.

La seconde approche relevée par Levine et Tyson (1990) a trait à la motivation des employés. Les psychologues et les experts en sciences du comportement proposent un autre lien dans la chaîne

---

26. Osterman (1996) relate qu'encore aujourd'hui, parmi les moyens à leur disposition pour mieux compétitionner, les entreprises préfèrent investir dans les nouvelles technologies plutôt que de réorganiser le travail.

théorique unissant participation et PO. Ce lien met l'emphase sur les effets possibles de la participation sur des facteurs comme l'engagement des travailleurs envers les buts de l'organisation, la confiance envers les gestionnaires et leur bonne volonté vis-à-vis les autres membres de la communauté de travail. Une interprétation globale de ces théories est que la participation peut changer les buts du travailleur de façon à ce qu'ils soient conformes à ceux de l'entreprise. Une autre interprétation est que la participation peut entraîner un accroissement de l'engagement, de la confiance et de la bonne volonté, susceptibles de se traduire en une satisfaction et un moral meilleurs, pouvant engendrer un plus grand effort du travailleur et une plus grande productivité. Même si la relation entre la satisfaction ou le moral et la productivité des travailleurs n'est pas corroborée hors de tout doute, il reste que ces relations postulées par cette seconde approche se rapprochent pour beaucoup de celles décrites par Steers (1977) lorsqu'il fut question de la détermination de la PO (voir section 1.3).

Dans le domaine de la GRH, la seconde approche est plus prédominante, approche que l'on pourrait appeler l'approche de l'investissement au niveau des RH. Cette approche se distingue de celle du contrôle des coûts de par sa vision différente des RH: un investissement et non un coût. Les chercheurs en GRH ont cependant dépassé le stade de s'en remettre aux théories de la motivation pour expliquer la relation entre les pratiques et la PO. Inspirés par les sciences de la gestion, les travaux en GRH postulent que le système des pratiques RI peut être une source unique d'avantage compétitif soutenu notamment quand ses composantes font preuve d'une certaine cohérence (Guérin et Wils, 1992; Wils, Guérin et Le Louarn, 1991). Résumant la littérature récente en gestion stratégique, Becker et Gerhart (1996) relèvent que cette littérature a donné une impulsion à la vision de la GRH comme capable de générer un tel avantage compétitif. Selon la théorie des ressources décrite par ces auteurs, une entreprise peut développer un avantage compétitif durable seulement en créant de la valeur d'une façon rare qui est difficile à imiter par les concurrents. L'argument principal en faveur des RH est que les autres ressources (ex.: ressources naturelles, technologie, économies d'échelle) sont de plus en plus faciles à imiter comparativement à une structure sociale complexe comme un système de relations d'emploi. C'est en se basant sur ce principe que l'on prend pour acquis que les RH constituent un facteur important pour

développer un avantage compétitif. Le système des pratiques est particulièrement difficile à imiter à cause de la difficulté à cerner les mécanismes précis par lesquels les pratiques RI peuvent générer de la valeur, comme on peut s'en apercevoir dans cette section. L'approche de l'avantage compétitif a permis à la GRH de passer d'une perspective micro, plus basée sur les théories du comportement, à une perspective macro ou stratégique (Delery et Doty, 1996); ce pas en avant a permis à la GRH de passer de l'étude des résultats immédiats des pratiques (comportements et attitudes) à celle de la PO (Abowd, Milkovich et Hannon, 1990).

En dépit des critiques contradictoires condamnant le manque de fondement théorique du champ et le trop grand foisonnement des théories, Delery et Doty (1996) contribuent de manière non négligeable en dégagant les approches de recherches dans cette littérature abondante concernant la relation entre les pratiques RI et la PO. Ce faisant, ils ont répondu à l'appel lancé par Becker et Gerhart (1996; cité in extenso au début de la présente section) d'organiser les théories actuelles. Les auteurs relèvent que la construction de théories sur la relation GRH-PO s'est faite selon trois modes: l'approche universaliste ("universalistic"), l'approche de la contingence et l'approche configurationnelle ("configurational"). À chacun de ces modes correspond une explication particulière de la relation entre les pratiques RI et la PO.

La perspective universaliste a comme postulat qu'il existe des pratiques RI qui sont toujours meilleures que d'autres et que toutes les organisations devraient les adopter. Plusieurs des études qui adoptent cette perspective appellent ces "bonnes" pratiques simplement les meilleures pratiques ("best practices") ou réfèrent à l'expression pratiques de travail performantes ("high performance work practices"). On peut donner la définition suivante de ces pratiques performantes: "These practices are designed to provide employees with skills, incentives, information, and decision-making responsibility that improve business performance and facilitate innovation" (U.S. Department of Labor 1993, p.i). Ces "bonnes" pratiques sont généralement les mêmes que celles que l'on identifie à la "nouvelle" GRH dans la littérature du domaine (ex.: Guérin et Wils, 1996; Pfeffer, 1995; Betcherman et al, 1994; Osterman, 1994; Guérin et Wils, 1992) et qui sont susceptibles d'améliorer la performance de l'employé et de l'entreprise (Huselid et Becker,

1996; Huselid, 1995). Néanmoins, ces expressions, pratiques innovatrices ou pratiques performantes, ont été à ce point galvaudées qu'elles n'ont pas de significations précises; leur définition varie d'une étude à l'autre, tout comme leur nomenclature (Becker et Gerhart, 1996)<sup>27</sup>. Ichniowski et al (1996, p.300) énoncent que l'aspect commun des pratiques innovatrices est que "they depart from the traditional work systems and labour-management relationships that evolved in the United States out of the New Deal system of IR". Cette perspective postule ainsi explicitement qu'il y a de bonnes et de mauvaises pratiques RI pour améliorer la PO. Plusieurs études sur ces pratiques comparent deux grands types de pratiques. Les pratiques innovatrices sont habituellement opposées à des pratiques plus traditionnelles que l'on associe explicitement au syndicalisme. L'objectif avoué de ces études est bien entendu de donner quelques assises empiriques à la littérature qui vante les vertus de la nouvelle GRH. Il ne faut pas croire pour autant que les pratiques traditionnelles n'ont aucun effet positif sur la performance (ex.: "collective voice"). L'attrait de la nouveauté aidant, les chercheurs portent plus attention au changement qu'à la continuité et ont ainsi tendance à exclure ce qui a été fait avant au profit du nec plus ultra (Dastmalchian, Blyton et Adamson, 1991).

Revoyant les théories relatives aux pratiques innovatrices, Ichniowski et al (1996) les classent en deux grandes catégories: les théories qui mettent l'accent sur l'effort et la motivation des travailleurs et celles qui mettent l'accent sur les changements dans la structure des organisations. En vertu de la première catégorie, les travailleurs sont susceptibles de travailler plus fort ("working harder") si les caractéristiques de l'emploi (par exemple le niveau de récompense ou de participation) le rendent plus intéressant, plus satisfaisant. Les pratiques innovatrices sont susceptibles également de faire en sorte que l'employé travaille de façon plus intelligente

---

27. Pil et MacDuffie (1996) remarquent pour leur part que l'expression "pratiques performantes" est particulièrement confondante dans la mesure où les études n'ont pas encore validé clairement leurs effets sur la performance économique. Ils notent aussi que certaines études, comme la leur, font davantage référence aux aspects structurels de l'organisation du travail (ex.: équipes de travail) alors que d'autres (ex.: Ichniowski, Shaw et Prenzushi, 1995) incluent aussi des pratiques RI (ex.: formation) qu'ils considèrent complémentaires. Kalleberg et Moody (1994), proposent pour leur part une conception des pratiques performantes des plus englobantes avec quatre types de pratiques: les méthodes de gestion (ex.: production, marketing), l'organisation du travail, les pratiques RH et les RT.

("working smarter") (ex.: partage de l'information, participation. La seconde catégorie regroupe des pratiques innovatrices susceptibles de produire des changements structurels qui améliorent la PO indépendamment de leurs effets sur la motivation: une formation étendue et une assignation flexible des postes peuvent réduire les coûts liés à l'absentéisme; la décentralisation de la prise de décision peut mener à la réduction des niveaux hiérarchiques et à l'amélioration de la communication; l'implication des travailleurs et du syndicat dans la prise de décision peut aider à réduire les griefs et d'autres sources de conflit et ainsi améliorer l'efficacité. Conformément au postulat de l'approche universaliste, Ichniowski et al (1996) indiquent que les entreprises avec ces pratiques devraient connaître de meilleurs niveaux de productivité et de qualité, ce qui devrait mener à des coûts plus bas et à plus grande demande pour le produit et se refléter ultimement sur la performance financière de l'organisation. Par contre, il est possible que certains coûts épargnés puissent être annulés par les coûts occasionnés par l'implantation des pratiques innovatrices (ex.: réunions, formation) (Guérin et Wils, 1996; Osterman, 1996; Ichniowski et al, 1996; Stephen, 1993).

Seconde approche de la classification de Delery et Doty (1996), l'approche de la contingence avance plutôt que, pour améliorer la PO, les pratiques RI doivent être consistantes avec les autres aspects de l'organisation notamment avec la stratégie d'affaires de la firme, conformément à l'approche stratégique vue précédemment (voir section 1.2.2). Guérin et Wils (1990) résument la littérature et décrivent comment les pratiques RH doivent s'aligner sur la stratégie d'affaires ou de développement de l'entreprise en vertu de diverses typologies de stratégies: alignement sur l'avantage compétitif (qualité, innovation, coûts), alignement sur le cycle de vie du produit (émergence, croissance, maturité, revirement, décroissance), alignement selon la position sur le marché (moisson, construction, liquidation, points d'interrogation). Chacune de ces stratégies implique un rôle différent pour les RH dans l'amélioration de la PO (Youndt et al, 1996). Selon cette approche, une entreprise sera plus efficace si elle adopte les pratiques RI appropriées pour sa

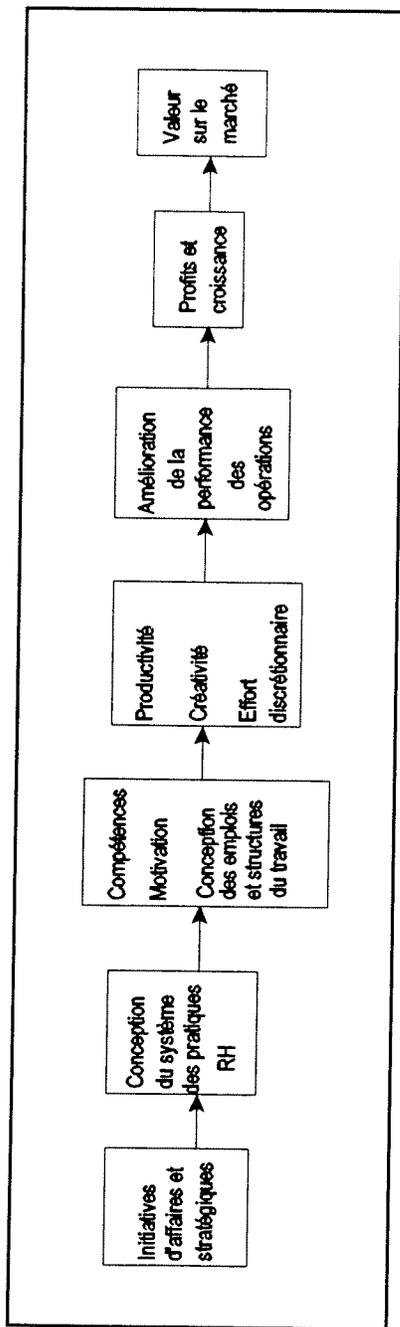
stratégie de développement (Delery et Doty, 1996)<sup>28</sup>. À la figure 1.10, l'aspect essentiel de la gestion stratégique des systèmes de pratiques RH est qu'elle est liée aux initiatives stratégiques et d'affaires de l'entreprise. Le résultat en est un système RI produisant des comportements alignés avec les priorités d'affaires qui engendrent un accroissement des profits, de la croissance et de la valeur de l'entreprise sur le marché (titres à la Bourse).

Tester l'hypothèse de la contingence nécessite généralement l'utilisation de typologies de systèmes de GRH. Ces typologies sous-tendent que les organisations diffèrent en termes de leur approche, de leurs objectifs, de leurs activités en matière de GRH et des comportements qu'elles exigent de leurs employés. De nombreuses typologies ont été suggérées par les auteurs et il faut en relever quelques unes. Bien connue, la typologie de Walton (1985) distingue les systèmes RI selon qu'ils sont axés sur le contrôle (modèle traditionnel) ou sur la collaboration ou l'engagement (modèle renouvelé). Pour leur part, Dyer et Holder (1988) ont construit une typologie de l'alignement sur l'avantage compétitif qui prévoit que les firmes voulant compétitionner au niveau de la qualité adopteront une stratégie RH paternaliste, celles voulant développer l'innovation devraient implanter une stratégie axée sur la collaboration et l'engagement tandis que les entreprises désireuses de compétitionner sur la base des coûts devront adopter une stratégie dite économique. Une autre typologie axée sur l'avantage compétitif a aussi été proposée par Schuler, Galante et Jackson (1987). Aucune de ces typologie ne fait l'unanimité et, comme elles n'ont pas été utilisées de façon constante dans la littérature empirique (sauf peut-être celle opposant modèle traditionnel et modèle renouvelé ou performant), leur validité et leur pouvoir de prédiction n'ont pas été évalués (Arthur, 1994). En ce sens, il vaut peut-être mieux pour nos fins utiliser une typologie "empirique" (ex.: analyse factorielle) pour qu'elle soit adaptée au contexte particulier sur lequel

---

28. La théorie de l'agence et l'argumentation de Steers (1977) en viennent à des conclusions similaires. Dans les deux cas, on souligne l'importance d'aligner les buts des employés vers ceux de l'organisation pour obtenir une meilleure performance. L'approche de la contingence va dans le même sens en énonçant que, si l'on sait quel comportements des employés est requis pour atteindre les objectifs fixés par la stratégie de développement, on n'a qu'à mettre en place des pratiques RI favorisant ces comportements pour améliorer la PO. Cette idée de la congruence des buts des employés et des buts de l'organisation est présente aussi dans la conception de Beer et ses collègues (1984) et, jusqu'à un certain point, dans celle de Dunlop (1993) lorsqu'il parle de la nécessité d'avoir une idéologie commune dans le système RI.

**Figure 1.10**  
**Processus à travers lequel le système des pratiques RH affecte la performance de l'entreprise**



Source: Becker, Huselid, Pickus et Spratt, 1996, p.12.

notre étude portera.

La troisième et dernière approche relevée par Delery et Doty (1996), celle de la configuration, diffère des deux approches précédentes. En général, les théories de la configuration s'intéressent au lien entre un ensemble ("pattern") de variables indépendantes et une variable dépendante plutôt qu'aux liens individuels qu'entretiennent diverses variables indépendantes avec une variable dépendante. En vertu de cette approche, non seulement les pratiques RI doivent être cohérentes verticalement avec les autres caractéristiques de l'organisation (stratégie d'affaires) mais une cohérence horizontale qui réfère à la cohérence entre les pratiques doit aussi être assurée. Une configuration idéale serait celle avec la plus grande cohérence horizontale (ou interne) entre les pratiques. La théorie de la configuration repose sur le principe de l'enquête qui permet d'identifier les configurations ou les ensembles de facteurs qui sont positionnées pour être les plus efficaces. L'approche de la configuration repose de plus sur le principe de l'équifinalité selon lequel il y a plusieurs configurations des facteurs pertinents pouvant permettre d'en arriver à une performance optimale. La grande implication de l'approche de la configuration reste qu'il y a nécessairement des effets de synergie entre les facteurs d'une même configuration (Arthur, 1994).

Les notions liées à la théorie de la configuration ont été utilisées par les auteurs développant des typologies de systèmes de pratiques a priori (par exemple, les typologies associées plus haut à l'approche de la contingence). Par contre, on pourra s'en rendre compte au chapitre 2, ces notions sont aussi incorporées dans les études empiriques où les auteurs (ex.: MacDuffie, 1995; Ichniowski, Shaw et Prensushi, 1995) tentent d'identifier des configurations de pratiques qui, lorsqu'utilisées de concert, permettent d'obtenir de meilleurs résultats (en termes de performance et d'explication de la relation pratiques-PO). La différence entre l'approche de la contingence et ses typologies et l'approche de la configuration est assez subtile selon Delery et Doty (1996). Le discours sur la contingence est basée sur l'alignement entre les pratiques individuelles et la stratégie d'affaires (cohérence externe). À l'opposé, l'approche de la configuration prône l'adoption d'une perspective systémique en mettant l'emphasis sur la configuration des relations entre les

pratiques RI (cohérence interne) qui devra être cohérente avec la stratégie d'affaires<sup>29</sup>.

L'idée selon laquelle on doit étudier les systèmes de pratiques RI plutôt que les pratiques individuelles repose sur la théorie de la configuration et les études empiriques semblent confirmer ces prétentions (voir chapitre 2). Comme le soulignent Dyer et Reeves (1995), la logique en faveur de l'implantation des pratiques RI en systèmes complémentaires (ou en grappes) est assez directe. Par exemple, si on considère que la performance des employés est fonction de leurs compétences et de leur motivation, il est logique d'implanter des pratiques susceptibles d'agir sur ces deux facteurs. De plus, en considérant que la performance des employés est déterminée par de multiples facteurs, il faut s'attendre à ce qu'elle soit maximisée lorsqu'elle est influencée par des activités non indépendantes qui sont volontairement redondantes (MacDuffie, 1995). C'est ainsi que les résultats les plus probants et les plus substantiels sont susceptibles d'être obtenus avec plusieurs pratiques orientées vers un même objectif (équifinalité). Allant plus loin avec le principe de l'équifinalité, MacDuffie (1995; Pil et MacDuffie, 1996) montre que la configuration de la production (ex.: traditionnelle vs flexible) et celle du système de pratiques RI doivent concourir aux mêmes fins pour en arriver à de meilleures performances (voir aussi Milgrom et Roberts, 1995)<sup>30</sup>.

Ichniowski, Shaw et Prennushi (1995) justifient le recours aux systèmes de pratiques RI comme unité d'analyse par la complémentarité devant exister entre elles. Cette complémentarité permet de résoudre certains problèmes inhérents à la conception des pratiques optimales en vertu de la théorie du contrat incitatif ("incentive contract theory") dont la logique se rapproche de celle de la

---

29. La classification de Delery et Doty reste discutable. Ainsi, la différence entre la contingence et la configuration demeure tenue car certains travaux axés sur la contingence mettent l'accent sur la cohérence externe et sur la cohérence interne (ex.: Baird et Meshoulam, 1988). Pour leur part, Dyer et Kochan (1995) de même que Huselid (1995) ne retiennent de la littérature que l'approche de la contingence et l'approche universaliste. Enfin, Becker et Gerhart (1996) suggèrent que ces deux dernières approches ne sont pas nécessairement en conflit mais qu'elles opèrent à des niveaux différents (stratégies/pratiques).

30. Osterman (1996) poursuit dans le même sens en constatant que la réorganisation du travail seule ne conduit pas à des gains de productivité impressionnants et qu'il faut aussi revoir le système de production. De même, dans leur méta-analyse de plus de 131 études sur l'innovation organisationnelle, Macy et Izumi (1993) estiment de façon générale qu'une réforme globale donne des résultats plus favorables que ceux obtenus à la suite de changements ponctuels. Guzzo, Jette et Katzell (1985) en arrivent à la même conclusion dans leur propre méta-analyse.

théorie du mandat. Selon cette théorie, les pratiques peuvent être complémentaires à trois niveaux: la complémentarité culturelle, la complémentarité axée sur la confiance et la complémentarité technique. En développant des normes culturelle axées sur l'effort, on peut solutionner le problème des employés récalcitrants ("free-riders") lorsque l'on implante un régime incitatif basé sur le travail d'équipe. Par ailleurs, la confiance des employés envers une évaluation des dimensions subjectives de leur performance devrait également être améliorée si cette évaluation est jumelée à des incitatifs objectifs. Enfin, la participation des employés à des programmes d'amélioration de la productivité, susceptibles d'éliminer des emplois, sont à même d'être plus efficaces s'ils sont complétés par des mesures de protection de l'emploi. La flexibilité dans l'emploi, la formation et la communication constituent elles-mêmes des pratiques complémentaires pouvant résoudre des problèmes liés aux mesures de protection de l'emploi. Cette idée de complémentarité entre les pratiques n'est toutefois pas nouvelle pour les habitués de la littérature en GRH (Guérin et Wils, 1992; Levine et Tyson, 1990; Lawler et Mohrman, 1989)<sup>31</sup> et sera reprise par plusieurs pour justifier le recours au système de pratiques RI (voir section 2.3.2). En résumé, l'approche de la configuration implique que ce sont les systèmes de pratiques RI exploitant les synergies et les complémentarités entre les pratiques qui permettent aux entreprises de créer un avantage compétitif en matière de RH (Huselid, 1995; Milgrom et Roberts, 1995; Betcherman et al, 1994).

Pour récapituler, la littérature en GRH utilise trois approches permettant chacune à leur manière de prédire l'impact des pratiques sur la PO. L'approche universaliste énonce que les firmes qui utilisent les "bonnes" ou les "meilleures" pratiques RI obtiendront une meilleure performance. L'approche de la contingence propose plutôt qu'une organisation qui adopte des pratiques RI cohérentes avec sa stratégie de développement sera plus efficace. Enfin, l'approche de la configuration prédit pour sa part que, pour améliorer la PO, il faut avoir une cohérence à l'intérieur du système des pratiques et une cohérence entre les pratiques et la stratégie. L'existence de ces

---

31. Lawler et Mohrman préconisent le partage de l'information, des compétences, du pouvoir et des bénéfices afin de favoriser la mobilisation des employés. Levine et Tyson pour leur part insistent sur quatre types de mesures afin d'accroître l'efficacité des pratiques de participation: partage des bénéfices, relation d'emploi à long terme, mesures pour construire une cohésion de groupe, droits individuels garantis aux travailleurs.

approches aura des conséquences sur la stratégie de vérification de nos hypothèses (voir chapitre 3). Ainsi, nous comptons confronter l'approche universaliste et l'approche de la configuration (cohérence interne) lorsque nous utiliserons différents indicateurs des pratiques RI. Par contre, l'absence de données concernant les stratégies poursuivies par les établissements étudiés empêchera une comparaison avec l'approche de la contingence.

Ce tour d'horizon des approches théoriques susceptibles d'expliquer l'effet des RI sur la PO a permis de montrer leur grande diversité. On peut cependant conclure qu'il n'y a pas de lien simple entre les RI et la performance à partir des raisonnements tirés de l'économie et de la GRH. Presqu'aucune des théories ne peut prétendre avoir le monopole de l'explication d'un résultat empirique. En ce sens, il est difficile de se ranger du côté d'une conception théorique particulière face à tant de théories. L'absence d'un cadre théorique unifié n'a cependant pas empêché la réalisation de nombreuses études sur le terrain (voir chapitre 2), signe que le lien entre les pratiques RI et la PO demeure une question empirique. Cette révision de l'ensemble des théories employées permettra enfin de mieux comprendre les études empiriques présentées au chapitre suivant.

Au cours du chapitre qui se termine, la problématique de notre recherche, l'impact des pratiques RI sur la PO, a été présentée. Nous avons eu l'occasion d'en montrer l'importance et la pertinence en RI. Il nous a fallu explorer cette problématique et situer la présente recherche dans le cadre d'une littérature large issue de plusieurs domaines comme la théorie des organisations, l'économie et la GRH. Nous avons pu voir que la variable dépendante de l'étude, la PO, est un concept multidimensionnel dont la complexité nous a conduits à faire des choix (choix de la dimension économique). De plus, les pratiques RI ne constituent pas les seuls déterminants de la PO dont il faudra tenir compte et il faudra aussi prêter attention à la variable climat. Enfin, nous avons constaté que, si les pratiques RI semblent théoriquement avoir un impact sur la PO en contexte syndiqué ou non syndiqué, les raisons soutenant cette thèse sont nombreuses et souvent difficiles à intégrer. Une piste prometteuse reste cependant d'étudier divers aspects du système RI au niveau de l'établissement.

## CHAPITRE 2

### REVUE DES ÉTUDES EMPIRIQUES

Après avoir pris connaissance des différentes théories liant les RI à la PO à la fin du chapitre précédent, il est temps de voir si les études empiriques réalisées confirment ces propositions théoriques. C'est sciemment que la division entre les théories et les études empiriques a été faite et plusieurs raisons motivent ce choix. En premier lieu, la question de l'impact des RI sur la PO demeurant une question empirique, peu importe le niveau de sophistication du cadre théorique, un nombre impressionnant d'études empiriques a été réalisé, abordant divers aspects des RI. Il ne faut pas se cacher que, pour plusieurs, les auteurs procèdent de façon inductive en se basant sur les données disponibles pour analyser la relation entre les RI et la PO. De la majorité des travaux recensés dans ce chapitre se dégage ainsi un intérêt beaucoup plus grand pour la mesure que pour le développement théorique. À titre d'exemple, toutes justifiées qu'elles soient au plan théorique, les approches utilisées en GRH (universaliste, contingente, configurationnelle) décrites à la section 1.4.2 se distinguent surtout au plan de la mesure. Delery et Doty (1996) ont d'ailleurs construit ce classement a posteriori et très rares sont les chercheurs qui se réclamaient de l'une ou l'autre de ces approches. On comprend pourquoi a priori les liens entre la théorie et l'empirisme dans ce domaine ne sont pas évidents.

En second lieu, les résultats des études empiriques sont relativement simples: les RI ont un impact ou non sur la PO et, si impact il y a, cet impact est positif ou négatif. Dans la section 1.4.1, on a pu voir, par exemple, que toutes les théories économiques postulent un lien entre la présence syndicale et la PO et les études empiriques leur donnent raison. Quant au sens de la relation, il existe une panoplie de théories "parant à toute éventualité": peu importe, le sens estimé de la relation, il existe une ou plusieurs théories permettant de le cautionner. C'est ainsi qu'en économie, si l'impact estimé du syndicalisme sur la productivité est négatif, ce résultat peut être justifié par l'approche néo-classique, alors qu'il sera justifié par l'approche des effets institutionnels du syndicalisme si l'impact estimé est positif. D'un autre côté, la plupart des études empiriques

traitant des pratiques RI conduisant à un impact bénéfique, on comprend qu'à peu près toutes les théories décrites à la section 1.4 peuvent être employées pour supporter un tel résultat empirique. On constate que les liens entre les études empiriques et les théories restent suffisamment équivoques pour qu'elles soient présentées les unes à la suite des autres, en deux blocs.

En troisième lieu, une autre raison justifiant de séparer théories et études empiriques est de montrer l'évolution de la mesure dans le domaine. Il existe de nombreuses façons de mesurer les variables principales (PO, pratiques RI, climat, syndicat) et de tenir compte des autres influences (variables contrôles). La mesure des variables s'est passablement raffinée au cours des ans. La présente revue de la littérature vise à montrer cette évolution de la mesure qui a motivé le choix de notre stratégie de mesure dans la présente recherche. Notre stratégie s'amorcera avec une mesure rudimentaire des caractéristiques du système RI (présence syndicale) pour se terminer avec des mesures plus sophistiquées comme les groupes de pratiques RI et le climat (voir chapitre 3).

Au sein du présent chapitre, les résultats présentés nous permettront de formuler nos hypothèses et de juger de nos propres résultats. Dans un premier temps, nous résumerons les études évaluant l'impact du syndicalisme. Les travaux décrits dans cette première section relèvent en général de l'approche économique traditionnelle. Dans un second temps, les recherches présentées seront davantage sophistiquées que les premières car elles examinent l'impact de caractéristiques du système de RI que l'on peut résumer sous le vocable de climat RI. Ces études cherchent à mieux expliquer l'impact du syndicalisme sur la PO en recourant à des indicateurs autres que la présence syndicale: griefs, roulement, mesures disciplinaires, etc. Dans un troisième temps, seront décrites les études examinant l'impact des pratiques RI sur la PO. Nous distinguerons dans cette partie les études portant sur les pratiques prises sur une base individuelle (rémunération, participation, formation, relations de travail) et les études ayant adopté une approche systémique, c'est-à-dire utilisant comme unité d'analyse le système des pratiques RI. Même si ces divisions ne peuvent être complètement hermétiques, elles n'en restent pas moins fonctionnelles. À l'intérieur de chacune des sections de cette revue de la littérature, les études

seront présentées de façon chronologique. Le lecteur notera également que les études traitant du climat RI et des pratiques RI sont décrites de façon plus détaillée que les études sur le syndicalisme. La raison en est que, les premières étant davantage conformes à la perspective adoptée dans la présente recherche, il nous est apparu nécessaire de décrire in extenso ces études et de passer plus rapidement sur les études portant sur le syndicalisme.

Il nous a fallu faire un certain nombre de choix lorsqu'est venu le temps de présenter les études empiriques traitant de l'impact des RI sur la PO. Le premier choix fut de retenir les études traitant de l'impact du syndicalisme sur la PO. Un des motifs en est que la littérature économique a su développer des modèles d'estimation et des mesures particulièrement pertinents pour développer une stratégie de mesure utile pour répondre à notre question de recherche. Par ailleurs, notre échantillon étant composé d'établissements syndiqués et non syndiqués, notre cadre d'analyse pouvait difficilement faire abstraction de la présence syndicale comme c'est souvent le cas en GRH. De plus, puisque nous utiliserons la variable syndicat afin de tester les modèles d'estimations retenus (voir chapitre 3), il était de mise de considérer ces études afin d'être en mesure d'interpréter les résultats obtenus. Il est à noter que la revue des études sur l'impact du syndicat sur la PO se limitera en gros à celles examinant l'impact syndical sur la productivité et sur la rentabilité<sup>1</sup>.

Un autre choix concernant la revue de la littérature empirique a trait au mode d'évaluation de la PO. Venkatraman et Ramanujam (1987) identifient deux modes d'évaluation de la performance économique d'une entreprise: le mode objectif (basé sur les données économiques, comptables ou autres compilées par l'entreprise) et le mode subjectif (basé sur les jugements et les

---

<sup>1</sup>. L'impact du syndicat sur la troisième dimension de la PO retenue dans notre étude, l'efficience, ne fera pas l'objet d'une revue systématique. L'impact du syndicalisme sur les salaires est suffisamment documenté dans la littérature et suffisamment constaté dans le monde réel pour procéder ainsi. Le coût de main-d'oeuvre plus grand en milieu syndiqué se reflète d'ailleurs au niveau de la rentabilité, comme on pourra le voir dans les études abordant l'effet du syndicat sur cette dimension. Le syndicalisme augmente indéniablement le salaire de ses adhérents ce qui crée ainsi un écart avec le salaire des travailleurs non syndiqués; cet écart varie selon les catégories de travailleurs, les industries et dans le temps mais il demeure. Pour approfondir la question de l'impact syndical sur les salaires, on peut se référer à l'article d'Ashraf (1994) qui revoie une cinquantaine d'études (voir aussi Renaud, 1997).

perceptions des gestionnaires). Malgré que plusieurs recherches en RI utilisent la méthode d'évaluation dite subjective de la PO<sup>2</sup>, l'orientation de notre recherche et du présent chapitre est clairement celle de l'évaluation dite objective. Notre recherche se base sur des données factuelles et ce, non seulement pour l'évaluation de la PO mais aussi pour la mesure du climat RI. Ce mode d'évaluation que nous avons retenu se prête bien à notre recherche étant donné la nature des données auxquelles nous avons eu accès. Même s'il n'a pas été retenu pour nos fins, le mode subjectif d'évaluation produit aussi des résultats intéressants et la littérature montre d'ailleurs que les mesures subjectives de la PO tendent à être corrélées positivement avec les mesures objectives (Delaney et Huselid, 1996; Terpstra et Rozell, 1993; Dollinger et Holden, 1992; Powell, 1992; Dess, 1987; Venkatramam et Ramanujam, 1987; Dess et Robinson, 1984). En dépit de ce lien, ces études encouragent l'utilisation des données objectives lorsqu'elles sont disponibles, ce qui est notre cas.

Un dernier courant de recherche sur la relation entre les RI et la performance financière a été écarté. Ce courant utilise la méthode dite "événementielle" ("events analysis") qui vise à calculer les variations de la valeur des actions d'une entreprise suite à divers événements. En prenant pour acquis que l'information rendue publique au sujet de la rentabilité future d'une entreprise est incorporée dans la valeur des actions, cette méthode pose qu'on peut inférer l'impact sur l'entreprise (et sa valeur) d'un événement particulier à partir des variations de la valeur des actions. La méthodologie "événementielle" implique de déterminer si les taux de rendement observés sur les actions avant, pendant et après l'occurrence d'un événement sont significativement différents des taux de rendement qui auraient été observés si l'événement n'était pas survenu. Cette approche est extrêmement intéressante mais elle ne peut être appliquée dans

---

<sup>2</sup>. Plusieurs auteurs ont évalué l'impact du syndicalisme ou de programmes RT en employant des données obtenues grâce à la méthode subjective d'évaluation de la PO: Voos (1987 et 1989), Cooke (1989, 1990 et 1992), Grant et Harvey (1992), Juravich, Harris et Brooks (1993), Benson (1994), Batt et Appelbaum (1995); Fernie et Metcalf (1995), Kim et Voos (1997) ainsi que Wagar (1997a et 1997b). D'autres auteurs ont utilisé des données de même nature dans des études traitant des pratiques RI: Terpstra et Rozell (1993), Betcherman et al (1994), Cameron (1994), Kalleberg et Moody (1994), Wagar (1994), Bassi (1995), Berg et al (1996), Delaney et Huselid (1996) ainsi que Youndt et al (1996).

notre recherche<sup>3</sup>.

Finalement, les études présentées procèdent principalement à deux niveaux: le niveau inter-industriel (comparaisons de plusieurs industries) et le niveau intra-industriel (comparaisons entre plusieurs entreprises ou établissements oeuvrant au sein d'une même industrie). L'unité d'analyse est généralement une industrie, une entreprise (niveau corporatif) ou un établissement. Même si notre propre étude se situe au niveau intra-industriel et compare des établissements<sup>4</sup>, nous avons choisi de présenter l'ensemble de ces études car, elles contribuent chacune à leur façon à l'intelligence de notre question de recherche et à notre stratégie de mesure, en dépit de leurs différences.

## 2.1 Études traitant de l'impact du syndicalisme sur la PO

Comme nous avons pu le voir dans la section 1.4.1, l'apport de la science économique à l'étude de

---

<sup>3</sup>. Cette approche est couramment employée dans le domaine de la gestion, par exemple, pour évaluer les effets d'une fusion sur la valeur des actions (Becker, 1995). En RI, cette méthode fut appliquée pour étudier l'impact financier de divers événements, décisions ou considérations: grèves (Greer, Martin et Reusser, 1980; Neuman, 1980; Becker et Olson, 1986; Persons, 1995; Kramer et Vasconcellos, 1996), requête et vote d'accréditation (Ruback et Zimmerman, 1984; Bronars et Deere, 1990), révocation d'accréditation (Pearce, Groff et Wingender, 1995), négociations de concessions (Becker, 1987), négociations salariales (Abowd, 1989; Thomas et Kleiner, 1992), mises-à-pied (De Meuse, Vanderheiden et Bergmann, 1994; Ursel et Armstrong-Stassens, 1995; Abraham et Kim, 1997; Gunderson, Verma et Verma, 1997), valorisation des RH et réputation d'une entreprise en matière de GRH (Hannon et Milkovich, 1996; Welbourne et Andrews, 1996), programmes de retraite anticipée (Davidson, Worrell et Fox, 1996). Abowd, Milkovich et Hannon (1990) ont aussi examiné l'impact d'une dizaine de décisions en matière de GRH (mises-à-pied, embauche ou rappel au travail, relocalisation d'usines, santé et sécurité, hausse ou baisse des salaires et de la rémunération globale, etc.) sur la valeur des titres à la Bourse des firmes.

<sup>4</sup>. En un sens, notre étude peut être envisagée comme à mi-chemin entre l'étude de cas (établissements sous une même bannière corporative) et l'étude intra-industrielle (établissements oeuvrant dans un même secteur d'activité). Devant l'ampleur de la population de l'étude et l'opportunité d'obtenir des données financières sur tous les établissements, la stratégie de recherche la plus adéquate pour obtenir les données manquantes était de procéder comme pour une étude intra-industrielle, soit en utilisant un questionnaire et non en s'orientant vers la démarche de l'étude de cas. Certaines études recensées dans le présent chapitre peuvent être considérées comme des études de cas (Clark, 1980; Schuster, 1983; Cutcher-Gershenfeld, 1991; Berg et al, 1996) mais elles constituent l'exception. Étant donnée la perspective de notre recherche, nous avons choisi de ne pas axer notre revue de la littérature sur les études de cas. L'étude de cas constitue néanmoins un autre moyen d'aborder la question de l'impact des RI sur la PO. Plusieurs y ont eu recours comme en témoigne, par exemple, la méta-analyse de Macy et Izumi (1993) qui a porté sur 131 recherches étudiant des cas individuels d'expériences de changements organisationnels menées entre 1961 et 1991.

l'impact des RI sur la PO est incontestable. Les économistes ont produit nombre d'études mesurant l'impact du syndicat sur diverses dimensions de la PO. Il existe quelques recensions de ces études, dont celle de Belman (1992), celle d'Addison et Hirsh (1989) et celle de Metcalf (1993), cette dernière portant particulièrement sur les travaux d'origine britannique. Pour nos fins, nous nous limiterons aux études ayant la productivité et la rentabilité comme variable dépendante<sup>5</sup>.

### 2.1.1 Impact du syndicat sur la productivité

On peut définir la productivité comme le "rapport entre les biens et les services produits (extrants) et les ressources (intrants) utilisées pour les obtenir" (Dion, 1986, p.373). La fonction de production est le modèle économique le plus utilisé dans les recherches traitant de l'impact du syndicalisme sur la productivité (Addison et Hirsh, 1989). La fonction de production représente la relation technologique entre les facteurs de production (intrants ou "inputs"), d'une part, et la production (extrants ou "outputs") qui résulte de la combinaison des facteurs (Cousineau, 1981). Les deux facteurs de production (Q) retenus par la théorie économique sont le capital (K) et le travail (L). La fonction de production classique prend donc la forme suivante:

$$(1) \quad Q = f(K, L)$$

La fonction de production la plus employée par les chercheurs est la fonction Cobb-Douglas:

$$(2) \quad Y = AK^{\alpha}L^{1-\alpha}$$

---

<sup>5</sup>. D'autres études empiriques abordent les effets du syndicalisme sur diverses considérations organisationnelles. Par exemple, certains étudient l'impact du syndicalisme sur la croissance de la productivité (Kendrick et Grossman, 1980; Maki, 1983; Warren, 1985; Gregg, Machin et Metcalf, 1991), sur les changements technologiques (Keefe, 1992), sur l'innovation (publicité, R&D, etc.) et les investissements (Hirsh, 1991 et 1992; Bronars, Deere et Tracy, 1994; Odgers et Betts, 1997), sur l'entrée des firmes sur un marché (Chappell, Kimenyi et Mayer, 1992), sur la décision de produire ou non à l'étranger (Karier, 1995), de même que l'impact du syndicalisme sur le taux de survie des entreprises (Kaufman et Kaufman, 1987; Freeman et Kleiner, 1994). Les questions abordées dans ces études dépassent de beaucoup l'objet de la présente recherche.

où:  $Y$  = prix (P)  $\times$  niveau de production (Q)  
 $A$  = constante de proportionnalité  
 $\alpha, 1-\alpha$  = élasticités liées à l'emploi du capital et du travail dans la production

Plusieurs modifications seront apportées à la fonction de production Cobb-Douglas originale au cours des ans. À titre d'exemple, des imperfections conceptuelles et opérationnelles de la fonction de production Cobb-Douglas vont en amener plusieurs à employer des formes différentes, notamment la fonction de production logarithmique ("log" ou "ln") et la fonction "trans-logarithmique" ("translog") (Boal, 1990; Brunello, 1992; Mitchell et Stone, 1992) de façon à "linéariser" cette équation. D'autres modifications seront également apportées à ce modèle de détermination de la productivité soit pour mieux la spécifier (ajout de variables explicatives) ou soit pour l'adapter à une population particulière (niveau des variables mesurées variant selon l'unité d'analyse). Il faut noter qu'à partir de la fonction de production, il est aussi possible de construire une fonction de coûts de production où le prix des intrants remplace les quantités et où la variable dépendante est généralement une mesure des coûts par unité produite (niveau de production); nous y reviendrons à la section 3.2.1.

Dans ces études sur la productivité, les extrants sont calculés en termes de valeur de la production (ex.: valeur ajoutée<sup>6</sup>, valeur des ventes) ou d'unités physiques<sup>7</sup>. La production est souvent mesurée en unités physiques dans les recherches portant sur un secteur d'activité bien défini (Clark, 1980; Boal, 1990; Mitchell et Stone, 1992) ou en termes de valeur ajoutée dans les études inter-industrielles (Brown et Medoff, 1978; Clark, 1984; Hirsh, 1991). Ces mesures de production sont généralement mises en rapport avec des mesures de l'intrant travail (emploi,

---

<sup>6</sup>. "La valeur ajoutée se calcule en soustrayant de la valeur des ventes ou des expéditions, rectifiée pour tenir compte de la variation des stocks, le coût des matières premières et des fournitures (achetées d'autres industries), utilisées dans la fabrication du produit. Elle représente ce qu'il en a coûté pour faire passer le produit d'un stade à un autre dans le processus de production: le coût de la main-d'oeuvre, le coût du capital (dépréciation incluse) et les profits" (Dion, 1986, p.501).

<sup>7</sup>. Les études se limitent souvent à un secteur d'activité, non seulement pour faciliter les comparaisons entre entreprises et réduire les autres influences autres mais aussi à cause du caractère particulier des mesures de production disponibles qui sont souvent propres à un seul secteur d'activité.

heures travaillées, nombre d'employés) afin d'obtenir une mesure de productivité.

Quant aux autres intrants (ou variables contrôles) introduits dans les estimations de la fonction de production, on retrouve diverses caractéristiques de la main-d'oeuvre (éducation, âge, main-d'oeuvre cadre, etc.) et du capital (valeur dépréciée ou non des équipements ou de l'établissement (stock), dépenses faites pour le maintien du capital (flux)). Au cours des ans, divers indicateurs ont été ajoutés aux estimations de manière à les préciser davantage: niveau d'investissements dans l'industrie ou dans l'établissement, âge de la technologie, caractéristiques du marché du produit, investissements en recherche et développement (R&D), ratio capital/travail, matières premières (énergie, matériaux bruts, etc.), etc. La nature des intrants considérés varie aussi évidemment selon l'industrie considérée.

Ces variables contrôles sont nécessaires afin d'obtenir des estimations non biaisées de l'effet du syndicalisme sur la productivité. Une variable dichotomique indiquant la présence ou non d'un syndicat ou un taux de syndicalisation (par entreprise ou industrie), constituent les mesures typiques de la variable syndicat dans les études. Des fonctions de production ont été estimées dans des études portant sur plusieurs industries (Brown et Medoff, 1978; Clark, 1984; Hirsh, 1991; Lee et Rhee, 1996) ou sur une industrie particulière (ex.: Clark, 1980; Allen, 1984; Boal, 1990; Mitchell et Stone, 1992). L'unité d'analyse était alors l'industrie dans son ensemble, des entreprises ou des établissements. Le secteur manufacturier a surtout été étudié mais il existe certaines recherches traitant du secteur des services comme les banques (Graddy et Hall, 1985) et l'éducation (Zwerling et Thomason, 1992; Meador et Walters, 1994; Hoxby, 1996). Enfin, la productivité n'était pas toujours la seule dimension de la PO employée dans ces travaux.

La première étude quantitative traitant de l'impact du syndicalisme sur la productivité fut réalisée par Brown et Medoff en 1978. Cette première étude, en rapportant un impact positif du syndicalisme, pose le premier jalon du débat sur la question. Sa conclusion-choc remet en question bien des idées préconçues alors: "Union and non union establishments (in U.S. manufacturing) can compete in the same product market despite the fact that the former pay their

workers more because unionized workers (establishments) are more productive by a roughly offsetting amount" (Brown et Medoff, 1978, p.377). Les études se succèdent depuis ce temps, infirmant ou confirmant leurs conclusions.

Clark (1980) a analysé le cas d'une seule industrie, les cimenteries, et ses résultats sont à l'effet que le syndicalisme augmente la productivité. Le "shock effect" (rationalisation des pratiques de gestion) lui apparaît ainsi être l'explication la plus plausible de l'impact syndical constaté. En 1984, Clark, poursuivant sur sa lancée, a étudié 900 entreprises manufacturières ("product line businesses") pour la période allant de 1970 à 1980 dans ce qui semble être l'une des meilleures études (Addison et Hirsh, 1989). En vertu de ses résultats, Clark estime que le syndicalisme cause une diminution de la rentabilité par une réallocation des profits (part plus grande dévolue aux travailleurs) mais n'a que peu d'impact sur le niveau de production et sur la productivité des différents facteurs de production.

Allen (1984) a étudié l'impact du syndicalisme dans l'industrie de la construction dans le premier d'une série d'articles. Ses estimations montrent que la présence syndicale a un impact positif significatif sur la productivité. Voulant expliquer ces différences, Allen réalise d'autres estimations montrant que la présence d'un régime d'apprentissage professionnel et la part de la main-d'oeuvre qualifiée sur la main-d'oeuvre totale comptent pour plus de la moitié de l'écart de productivité entre le secteur syndiqué et le secteur non syndiqué. Une meilleure gestion dans les entreprises syndiquées ("shock effect") et les économies au chapitre du recrutement sont d'autres facteurs susceptibles d'expliquer le reste de l'écart selon Allen. Dans d'autres études portant toujours sur le secteur de la construction, Allen (1986a, 1986b, 1987 et 1988), montre que les entrepreneurs syndiqués semblent plus productifs dans les projets plus importants (en termes de pieds carrés) et plus complexes; à partir d'une certaine taille d'édifices, les entrepreneurs syndiqués voient leur productivité augmenter, d'où la présence d'économies d'échelle. Pour leur part, Graddy et Hall (1985) ont aussi abordé le cas d'une seule industrie: les banques. Les auteurs estiment une productivité plus faible dans les banques syndiquées mais leurs résultats ne sont pas très significatifs en vertu des seuils conventionnels de signification. Les auteurs notent aussi que les

deux banques syndiquées avec la pire performance ont connu des problèmes sérieux en matière de RT, facteur pour lequel leur étude ne contrôlait pas.

De son côté, Boal (1990) a mesuré la relation entre le syndicalisme et la productivité dans 83 mines de charbon de l'ouest de la Virginie sur 4 années durant les années 20. En vertu de ses estimations, les syndicats ont un impact négatif et significatif dans les petites mines mais pas dans les grandes. Faisant référence à l'historique de cette industrie, l'auteur attribue ces différences de productivité à la qualité de la gestion des RI du côté patronal et syndical, meilleure à son avis dans les mines plus importantes.

Hirsh (1991) a effectué une étude comportant une banque de données impressionnante portant sur plusieurs industries. L'échantillon porte sur 632 entreprises américaines du secteur manufacturier sur lesquelles Hirsh a compilé des données portant sur une période de 13 ans (1968-1980). Dans cette étude, l'effet du syndicalisme sur la valeur ajoutée est estimé être négatif mais il n'est pas uniforme selon les industries, pouvant même être positif dans certaines. Des analyses plus approfondies indiquent que les industries syndiquées investissent moins en capital et en développement, que les syndicats se cantonnent dans des industries où la croissance est faible et que l'effet positif du syndicalisme sur la productivité est plus grand dans les industries où la présence syndicale est faible. Devant ces résultats ambigus, Hirsh conclut que l'impact syndical sur la productivité est faible en moyenne, qu'il varie considérablement en termes d'ampleur et de sens, et qu'il ne peut être estimé précisément avec les techniques et les données existantes. Selon lui, les différences relatives à la compétitivité, aux relations patronales-syndicales, aux conditions financières et opportunités technologiques peuvent être des facteurs à considérer pour expliquer les variations selon les industries et les entreprises.

Brunello (1992) a quant à lui étudié l'impact du syndicalisme sur la productivité d'entreprises manufacturières japonaises. Il estime un effet négatif significatif assez important du syndicalisme sur la productivité, mais l'ampleur de cet effet varie cependant selon la taille des entreprise et c'est ainsi qu'il est plus considérable dans les grandes firmes que dans les plus petites, contrairement

aux résultats de Boal (1990). Selon l'auteur, le fait que les petites et moyennes entreprises effectuent principalement de la sous-traitance peut les inciter à couper davantage dans les coûts et à accroître la productivité. Cette pression est peut-être moins présente dans les grandes entreprises où les syndicats réduisent davantage la discrétion patronale.

Mitchell et Stone (1992) ont évalué l'impact du syndicalisme sur la productivité dans 96 scieries américaines. Leurs estimations montrent que les syndicats ont un impact significativement négatif sur la productivité. L'hypothèse des auteurs pour expliquer la différence de productivité tourne autour de la flexibilité accrue des travailleurs en milieu non syndiqué tant par rapport à la rémunération incitative (ex.: incitatif à entretenir la machinerie) que par rapport à leur formation polyvalente.

Très majoritairement basées sur les secteurs liés à la transformation et à la fabrication, les études empiriques traitant de l'impact syndical sur la productivité se sont tournées plus récemment vers le secteur de l'éducation. Zwerling et Thomason (1992) ont examiné l'impact du syndicalisme enseignant sur la probabilité que les étudiants quittent l'école avant l'obtention de leur diplôme d'études secondaires (décrochage). Leur modèle d'estimation est dérivé d'une fonction de production de réussite des étudiants. Les résultats de cette étude sont à l'effet que la présence syndicale diminue la probabilité de décrochage et augmente la performance des étudiants aux tests. Alors que la syndicalisation est souvent associée à la standardisation des méthodes d'enseignement susceptibles de convenir surtout aux étudiants moyens, ces résultats montrent que la syndicalisation est profitable aussi pour les étudiants en bas de la moyenne, plus à même de décrocher. L'étude de Meador et Walkers (1994) touche également à l'impact de la présence syndicale dans le domaine de l'éducation mais au niveau universitaire. Les données portent sur 889 départements avec un programme de doctorat oeuvrant dans les universités publiques américaines en 1980. La productivité des départements fut mesurée grâce à deux indicateurs: le nombre d'articles publiés dans les deux années précédentes de même que la note moyenne des départements à une évaluation de la qualité des programmes offerts, basée sur la compétence et les réalisations du corps professoral, évaluation faite auprès de professeurs d'autres universités.

D'après les calculs des auteurs, les départements syndiqués ont un nombre d'articles publiés 17% moins important que celui des départements non syndiqués, alors que l'évaluation par les pairs est moindre dans une proportion de 9% en moyenne. Hoxby (1996) a aussi employé une fonction de production adaptée au secteur de l'éducation pour tenter d'expliquer pourquoi, depuis les années 60, l'augmentation des dépenses en éducation n'a eu qu'un impact mineur sur les résultats des étudiants. Les résultats sont à l'effet que, même si la présence syndicale est associée à une hausse des dépenses par élève et des ressources disponibles aux étudiants (plus de maîtres), elle reste généralement associée à un taux de décrochage plus important, résultat inverse à celui obtenu par Zwerling et Thomason (1992). Par contre, les effets du syndicalisme sur la performance des districts scolaires est réduit considérablement au sein des districts où il y a davantage de compétition (plus d'écoles), à l'instar de ce que constate plusieurs études économiques (voir notamment la prochaine section). Cette digression dans le secteur de l'éducation a permis de montrer le caractère flexible des modèles économiques; elle a permis de voir également que la question du sens de l'impact du syndicalisme sur la productivité n'est pas davantage résolue dans ce courant de recherche plus récent.

Enfin, Lee et Rhee (1996) ont examiné l'impact du syndicalisme sur la productivité au sein de 8 industries manufacturières en Corée du Sud pour la période allant de 1972 à 1989. Parallèlement à la question du syndicalisme, les auteurs se sont également intéressés à l'impact de la rémunération incitative (bonus) sur la productivité. Les estimations révèlent que, si la rémunération incitative et la présence syndicale ont individuellement un impact positif sur la productivité, il appert que leur interaction tend à diminuer la productivité. Les auteurs en concluent qu'en Corée, le climat de RT conflictuel, tel que mesuré par la densité syndicale, a entravé la productivité des entreprises. De plus, depuis 1987, soit depuis la "grande offensive syndicale" en ce pays, les effets de la rémunération incitative contribuant à augmenter la productivité se sont estompés dans ces industries. Cette forme de rémunération n'améliore plus la productivité dans un contexte de RT plus conflictuelles.

Les recherches analysées dans cette section permettent de constater que, malgré toute la

panoplie d'indicateurs et de méthodes déployées en économie pour mesurer l'impact du syndicalisme sur la productivité, le lien empirique entre le syndicalisme et la productivité est loin d'être clair. Les résultats des études (résumées au tableau II.1) vont tantôt dans un sens et tantôt dans l'autre. Un fait demeure cependant: tenter d'expliquer les variations de la productivité par le biais d'une seule mesure de présence syndicale, c'est réduire considérablement la complexité de la relation. Cette orientation est toutefois typique de l'approche économique traditionnelle. Dans les explications soutenant leurs résultats, les auteurs identifient assez souvent divers facteurs liés aux RI (ex.: climat, pratiques) susceptibles d'expliquer les écarts de productivité mais ces explications restent des hypothèses que leurs données ne leur permettent pas fréquemment de vérifier, surtout dans les études inter-industrielles. La mesure de la présence syndicale gagne à être raffinée comme on le verra dans les sections 2.2 et 2.3. Enfin, un autre constat sur cette section est que la fonction de production semble être un modèle opérationnel de la PO éprouvé, relativement fiable et flexible, qu'il nous faudra considérer pour nos fins.

### **2.1.2 Impact du syndicat sur la rentabilité**

La rentabilité, entrevue comme "le caractère de ce qui rapporte un profit, un bénéfice net" (Dion, 1986, p.410), est mesurée de diverses façons dans les études revues dans la présente section: marge bénéficiaire (différence entre les revenus et les coûts de production), retour ou rendement (profits ou revenus) sur le capital, retour sur les ventes, valeur des actions sur le marché boursier

Tableau II.1

Résumé des études empiriques traitant de l'impact du syndicalisme sur la productivité

Études	Variabes clés	Méthodologie/échantillon	Principaux résultats
Brown et Medoff (1978)	Présence syndicale et productivité (valeur ajoutée/heure travaillée)	20 sous-secteurs de l'industrie manufacturière dans 29 États américains; devis transversal (1972); fonction de production	En contrôlant pour les différences de qualité entre la main-d'œuvre syndiquée et la main-d'œuvre non syndiquée, la valeur ajoutée dans les industries syndiquées est plus importante de 19%.
Clark (1980)	Syndicalisation et productivité (tonnes de ciment/travailleur)	6 cimenteries américaines ayant connu la syndicalisation entre 1953 et 1976; devis longitudinal; fonction de production; modèle des effets fixes et étude des cas	Les établissements syndiqués ont un niveau de productivité supérieur dans une proportion allant de 6 à 8%. L'étude des cas indique que cet écart s'explique par la rationalisation des pratiques de gestion ("shock effect") après la syndicalisation.
Clark (1984)	Présence syndicale, productivité (valeur ajoutée/emploi), accroissement de la productivité et rentabilité (rendement sur les ventes et sur le capital)	900 entreprises américaines dans le secteur manufacturier; devis longitudinal (1970 à 1980); fonction de production	La présence syndicale est associée à une rentabilité significativement moindre (16% et 19%) mais son lien négatif avec la productivité et l'accroissement de celle-ci est minime (2-3%).
Allen (1984)	Présence syndicale et productivité (valeur ajoutée/employé et valeur ajoutée)	Industrie de la construction dans 27 États américains; devis transversal (1972); fonction de production	La présence syndicale est associée à une productivité plus grande dans une proportion oscillant entre 44-52% et 17-22% selon l'indicateur. La part plus grande de main-d'œuvre qualifiée et la présence de régimes d'apprentissage professionnel dans la construction syndiquée constituent des facteurs expliquant près de la moitié des écarts de productivité.
Graddy et Hall (1985)	Présence syndicale et productivité (revenus d'intérêt sur les prêts/heure travaillée)	30 banques syndiquées et 30 banques non syndiquées comparables aux États-Unis; devis transversal (1978); fonction de production	La productivité des banques est influencée négativement par la présence syndicale mais pas de façon significative. Des relations de travail conflictuelles semblent à l'origine des écarts de productivité.

Études	Variables clés	Méthodologie/échantillon	Principaux résultats
Allen (1986a, 1986b, 1987)	Présence syndicale, productivité (valeur ajoutée/heure travaillée et nombre de pieds carrés/heure travaillée) et efficience (coût/pied carré)	3 échantillons de divers projets de construction (83 édifices à bureaux en 1974, 68 écoles en 1972 et 44 hôpitaux en 1976) aux États-Unis; devis transversal; fonction de production et fonction de coût de production	Dans la construction d'édifices à bureaux, la présence syndicale est associée à une productivité plus grande d'au moins 30% et à des coûts moindres de 4%. Dans les autres types de construction, il n'existe pas de différence significative au chapitre de la productivité entre les projets syndiqués et non syndiqués mais les coûts des projets syndiqués sont plus importants dans une proportion de 36% (hôpitaux) et de 48% (écoles). Le niveau de concurrence et de réglementation selon le marché de même que la présence d'économies d'échelle semblent à l'origine des différences constatées.
Allen (1988)	Présence syndicale, productivité (valeur ajoutée et nombre de pieds carrés) et efficience (coûts/pied carré)	42 projets de construction dans le secteur commercial aux États-Unis; devis transversal (1977-78); devis transversal; fonction de production et fonction de coût de production	La productivité des entrepreneurs syndiqués est supérieure à celle des entrepreneurs non syndiqués dans une proportion de 51%, ce qui permet de compenser pour des coûts salariaux plus élevés.
Boal (1990)	Présence syndicale et productivité (tonnes de charbon produites/unités diverses d'intrants)	83 mines de charbon de l'ouest de la Virginie pendant les années 20; devis longitudinal (4 ans); fonction de production Cobb-Douglas et translog	La présence syndicale est associée à une productivité accrue dans les grandes mines (25%) mais à une productivité moindre (40%) dans les petites. Une meilleure gestion des RI dans les grandes mines est susceptible d'expliquer ces écarts.
Hirsh (1991)	Présence syndicale et productivité (valeur ajoutée/employé)	632 entreprises du secteur manufacturier aux États-Unis; devis longitudinal (1968-1980); fonction de production	La présence syndicale est associée à une valeur ajoutée moindre d'environ 3,5%. Le lien entre la présence syndicale et la productivité varie en termes de sens et d'ampleur selon l'industrie.
Brunello (1992)	Présence syndicale, productivité (ventes/employé) et rentabilité (rendement sur les actifs et le ratio profits/ventes)	979 entreprises du secteur manufacturier au Japon; devis transversal (1987); fonction de production CES	La présence syndicale est associée à une productivité moindre (entre 14,6 et 15,8%) et à une rentabilité moindre (entre 19,6 et 23,8% pour le retour sur les actifs, entre 36,5 et 37,3% pour le ratio profits/ventes). L'impact négatif de la présence syndicale semble plus considérable dans les grandes entreprises que dans les petites.
Mitchell et Stone (1992)	Présence syndicale et productivité (millions de pieds de planche produits)	96 scieries américaines; devis transversal (1986); fonction de production Cobb-Douglas et translog	En contrôlant pour la qualité du produit et le type d'intrant, la présence syndicale est associée à une productivité moindre dans une proportion variant entre 12 et 21%. La flexibilité accrue en milieu non syndiqué est retenu comme facteur explicatif de l'écart.

Études	Variables clés	Méthodologie/échantillon	Principaux résultats
Zwering et Thomason (1992)	Présence syndicale et performance éducative (taux de décrochage et résultats à 7 tests)	848 écoles américaines comptant près de 18 00 étudiants; devis transversal (1982); fonction de production	La présence syndicale est associée à un taux de décrochage moins important et à une meilleure réussite des étudiants aux tests.
Meador et Walters (1994)	Présence syndicale et productivité des départements universitaires (nombre d'articles publiés et évaluation par des pairs d'autres universités)	889 départements avec un programme de doctorat dans les universités publiques américaines; devis transversal (1980); fonction de production	Les départements syndiqués produisent 17% moins d'articles que les départements non syndiqués, alors que leur évaluation par les pairs est moindre dans une proportion de 9%.
Hoxby (1996)	Syndicalisation et diverses dimensions de la PO dans le domaine de l'éducation (dépenses par élève, salaire moyen des enseignants, ratio maître-élève, taux de décrochage)	10 509 districts scolaires américains; devis transversal (3 coupes en 1972, 1982 et 1992); fonction de production	La présence syndicale est associée à une augmentation des dépenses par élève, ce qui s'explique par des salaires et un ratio maître-élève plus élevés en milieu syndiqué. La présence syndicale semble par contre associée à un taux de décrochage accru. Les effets du syndicalisme sont réduits de façon considérable dans les districts scolaires où il y a davantage de concurrence.
Lee et Rhee (1996)	Présence syndicale, rémunération incitative (bonus) et productivité (production industrielle/ heure travaillée)	8 sous-secteurs de l'industrie manufacturière en Corée du sud; devis longitudinal (1972-1989); fonction de production	Les interactions entre la présence syndicale et la rémunération incitative sont liées à une productivité moindre même si ces variables sont liées positivement à la productivité lorsqu'elles sont considérées sur une base individuelle. La rémunération incitative est moins efficace dans un contexte conflictuel comme c'est le cas en Corée du sud depuis 1987.

(q de Tobin<sup>9</sup>). La détermination de la rentabilité est beaucoup plus éclatée que celle de la productivité. Pour la littérature économique, les courbes de valeur de la productivité moyenne et de valeur de la productivité marginale déterminent les revenus et les coûts de production et de là, les profits (Cousineau, 1981). Le syndicat, en haussant le salaire des travailleurs, agit donc directement sur les coûts de production et de là sur la rentabilité (voir section 1.4.1). Par contre, d'un point de vue financier ou comptable, le profit est déterminé autant par des caractéristiques propres à l'entreprise (coût de main-d'oeuvre, coût de production, niveau de production, etc.) que par des considérations externes (contexte économique, caractéristiques du marché et de l'industrie, inflation, politiques fiscales ou monétaires, etc.) (Théoret, 1991).

Il n'existe pas de modèle de détermination de la rentabilité auquel les auteurs réfèrent systématiquement comme c'est le cas de la productivité avec la fonction de production Cobb-Douglas. On remarque que les variables contrôles dans les estimations de la rentabilité

---

<sup>9</sup>. Cette mesure est un ratio qui rapporte la capitalisation boursière d'une entreprise à la valeur de remplacement de ses actifs tangibles. La capitalisation boursière représente la valeur d'une entreprise sur le marché boursier, soit la valeur totale des actions émises à des actionnaires. Cet avoir des actionnaires est inscrit au bilan comptable de la firme et comprend les sommes investies, les bénéfices réalisés et non distribués (ou non répartis). La capitalisation boursière d'une entreprise dépend donc des profits obtenus et des spéculations sur ses titres à la bourse où elle est inscrite. Le coût de remplacement des actifs réfère à la "valeur aux livres" (valeur historique) des actifs tangibles ou physiques de l'entreprise, qui peut être ajustée en fonction d'un index des prix sur le marché des actifs. Le q de Tobin peut être considéré comme un indicateur de rentabilité dans la mesure où les changements dans la valeur des actions d'une entreprise représentent des anticipations des profits futurs de la firme, faites par les acheteurs d'actions. Le prix des actions traduisant bien l'information disponible aux acheteurs, le prix changera quand le marché recevra des informations nouvelles au sujet de la rentabilité attendue de l'entreprise (Becker, 1987). Le q de Tobin est différent de la rentabilité au sens comptable car il reflète la valeur présente de tous les profits futurs de l'entreprise (Salinger, 1984). Contrairement aux mesures comptables, cet indicateur tient compte du risque inhérent à investir dans une entreprise particulière, ce qui pondère le niveau de performance atteint ou attendu. Ce risque spécifique à chaque entreprise se reflétera dans la valeur du q de Tobin et il dépend du secteur d'activité à l'intérieur duquel elle s'est engagée et du rendement obtenu normalement sur le marché financier (autres opportunités d'achats d'actions). Premièrement, la structure du marché et le risque propre à un secteur d'activité (variance des profits) déterminent le risque inhérent à investir dans une firme dans la mesure où ces facteurs représentent des sources potentielles de profits à long terme qui sont connues et considérées par les acheteurs sur le marché boursier. Deuxièmement, l'apport d'informations concernant la performance actuelle de l'entreprise et celle des autres entreprises sur le marché fera aussi varier le prix des actions et les profits attendus. Par exemple, une firme aux prises avec une baisse de ses profits courants est en moins bonne position pour attirer les investisseurs s'ils peuvent obtenir un meilleur rendement ailleurs sur le marché boursier. Cette information disponible aux acheteurs peut créer un manque d'investissements qui mine la capacité de la firme à générer des profits à l'avenir (ex.: renouvellement des actifs). On constate qu'il y a une différence entre la rentabilité financière à long terme mesurée par le prix des actions sur le marché boursier et la rentabilité comptable à un moment donné. Le q de Tobin constitue un indicateur hybride de la rentabilité puisqu'il fait appel à des données financières et comptables.

ressemblent, pour certaines, aux variables employées pour estimer la productivité: taille des établissements, caractéristiques de la main-d'oeuvre, ratio capital/ travail, etc. Par contre, d'autres variables relatives à l'entreprise (investissements en R&D, dépenses en publicité, etc.) ou à l'industrie dans laquelle elle opère (niveau de concentration (ou de concurrence), part des importations, barrières à l'entrée, croissance des ventes, etc.) sont aussi introduites dans les estimations de la rentabilité. La présence syndicale (variable dichotomique ou taux de syndicalisation) est ajoutée à ces modèles de détermination de la rentabilité dans les études recensées.

Freeman (1983) fut l'un des premiers à examiner l'impact du syndicalisme sur la rentabilité de diverses industries. Les calculs effectués estiment un impact nettement négatif du syndicalisme sur la rentabilité. En contrôlant pour le niveau de concentration par industrie, le syndicalisme n'a ainsi que peu d'impact sur les firmes oeuvrant dans les industries où il y a une forte concurrence (ratio de concentration bas) en vertu des résultats obtenus. Les résultats semblent confirmer la proposition selon laquelle l'impact de la syndicalisation consiste à ramener les hauts niveaux de rentabilité des industries à forte concentration à des niveaux plus proches d'une situation de concurrence normale, en s'accaparant d'une partie de la rente monopolistique (voir section 1.4.1).

Salinger (1984) s'est aussi intéressé à la relation existant entre la concentration et la rentabilité au niveau des entreprises. À partir de ses mesures de rentabilité, il estime que le syndicalisme s'approprie d'une bonne part des profits monopolistiques des firmes étudiées. Ces résultats suggèrent "(...) that the combination of concentration and entry barriers allows firms to raise price above cost and that the primary beneficiaries of the monopoly power are unionized workers" (Salinger, 1984, p.167).

Tout comme Freeman (1983), Voos et Mishel (1986a) ont procédé au niveau inter-industriel avec leur échantillon de 139 industries américaines en 1972. Ils rapportent que les industries les plus fortement syndiquées dans leur échantillon avaient une marge bénéficiaire de 22 à 35% inférieure à celles des autres industries. Les résultats vont dans le même sens que ceux de Freeman pour

ce qui est des industrie et de ceux de Salinger, obtenus dans ce cas au niveau des entreprises. La seconde étude de Voos et Mishel (1986b) se situait au niveau d'un secteur industriel homogène et non manufacturier, les supermarchés, ce qui a permis d'éviter certains biais relatifs à l'industrie d'appartenance. Sur la base de leurs résultats, les auteurs estiment que les syndicats comportent un effet négatif sur le ratio profits/ventes des chaînes de supermarchés et cet effet est toutefois cinq fois plus grand dans les marchés plus fermés à la concurrence que dans les marchés plus concurrentiels.

Dans une des rares études canadiennes, Maki et Meredith (1986) ont utilisé des données provenant de 20 grandes industries manufacturières canadiennes compilées pendant la période 1971-1980. Les estimations indiquent que le syndicalisme comporte un impact négatif et significatif sur chacune de leurs mesures de rentabilité, sauf en ce qui a trait au rendement sur l'actif. Les modèles d'équations simultanées tentaient d'identifier les voies ou les canaux par lesquels le syndicalisme agit sur les profits. Le modèle fondé sur le rendement du capital montre que les syndicats influencent les salaires et la productivité d'une façon positive à peu près également sans autre effet sur les profits, d'où un effet nul dans l'ensemble. Quant aux autres processus, fondés sur le rendement sur les ventes et les actifs, les effets généralement négatifs agissent presque entièrement par les canaux néo-classiques (salaire et productivité). Les constatations de cette recherche tendent vers un impact négatif de la syndicalisation sur les profits, mais la manière dont cette influence agit n'est pas nette.

Pour leur part, Hirsh et Connoly (1987) ont questionné plus encore les relations entre la concentration industrielle, le syndicalisme et la PO, en examinant d'autres sources possibles des profits monopolistiques des syndicats. Les auteurs voulaient voir particulièrement si les syndicats s'accaparaient des sommes dévolues ou gagnés grâce à des actifs intangibles comme la recherche et la publicité. Leurs calculs montrent qu'en présence d'investissements majeurs en R&D, le syndicat s'approprie d'une part des profits retirés de ces investissements. S'appuyant sur ce constat, les auteurs s'attendent à ce que les firmes syndiquées investissent moins dans ces actifs intangibles ce qui peut avoir un impact négatif sur leur performance à long terme. La part de

marché, les dépenses en R&D et les barrières à l'importation sont identifiées par Hirsh et Connoly comme des sources de la rente syndicale plus plausibles que la concentration. Karier (1988) s'est préoccupé des effets du syndicalisme sur les profits monopolistiques mais en considérant également les importations dont l'impact est censé être semblable à celui des syndicats<sup>9</sup>. Les résultats confirment la tendance générale dans la littérature, c'est-à-dire que le syndicalisme s'accapare d'une bonne partie de la marge bénéficiaire dans les industries fortement concentrées. Afin de voir si la rentabilité était influencée par le syndicalisme, Becker et Olson (1989) ont construit un modèle de redistribution des profits de la firme (indicateur de performance) ajusté selon le risque partagé entre les actionnaires et les travailleurs quant au rendement de l'entreprise. Même s'ils indiquent que les entreprises non syndiquées restent plus rentables, les résultats des analyses montrent aussi que les actionnaires des firmes syndiquées assument une moins grande part du risque (et des profits) que ceux des firmes non syndiquées, ce qui laisse sous-entendre, comme le veut la théorie du mandat, que les coûts de main-d'oeuvre sont plus variables en contexte syndiqué qu'en contexte non syndiqué.

L'étude de Hirsh (1991) est basée sur le même échantillon (632 entreprises du secteur manufacturier pour la période 1968-1980) qui lui a permis de tirer des conclusions quant à l'impact syndical sur la productivité (voir section précédente). Ses résultats indiquent que le  $q$  de Tobin et le rendement sur le capital sont moindres pour la firme syndiquée moyenne. D'autres analyses au niveau industriel relèvent une variation substantielle dans l'effet du syndicalisme sur la rentabilité à travers les industries. Des différences entre les secteurs en ce qui a trait au pouvoir de négociation, aux relations entre les parties patronales et syndicales, et à l'effet du syndicat sur les salaires et la productivité sont susceptibles d'expliquer ces variations d'après Hirsh. À la recherche de la source de la rente syndicale, Hirsh obtient des résultats donnant à penser que ce ne sont pas les gains associés à la concentration industrielle qui constituent la principale source de la rente syndicale, mais plutôt les gains actuels ou futurs provenant d'une concurrence étrangère limitée, de la croissance de l'entreprise et de l'industrie, de même que les gains liés à la R&D et

---

<sup>9</sup>. La présence de profits monopolistiques et de coûts de main-d'oeuvre élevés encouragent les importations et les firmes étrangères s'accaparent alors d'une partie de ces profits.

aux investissements en capital, à l'instar de ce que montrent Hirsh et Connoly (1987) ainsi que Karier (1988).

L'étude de Morishima et Copping (1991), réalisée à l'aide de données canadiennes, va plus loin que celle de Maki et Meredith (1986), en considérant plus explicitement la structure du marché, de façon similaire à ce qui se fait dans les études américaines. L'interaction entre la variable syndicat et la part de marché a ainsi un impact négatif significatif sur la rentabilité. Par contre, lorsque ces variables sont considérées individuellement dans les estimations, leurs effets ne sont pas significatifs, de façon similaire à ce qu'ont obtenu Hirsh et Connoly (1987). En gros, cette étude canadienne soutient la recherche antérieure relevant que la réduction des profits due au syndicalisme est plus importante pour les firmes avec une large part de marché.

La question de la rente syndicale et de ses déterminants a aussi été abordée par Becker et Olson en 1992. Leur travail se situe dans la même veine que celui de Hirsh et Connoly (1987) et de Hirsh (1991) car il s'attarde à l'impact du syndicalisme sur les actifs tangibles et intangibles de l'entreprise. Une des principales conclusions de la recherche est que la présence syndicale a un impact négatif sur les deux mesures de performance financière employées. Par contre, les résultats montrent aussi que plus l'entreprise est syndiquée, plus le syndicat s'accapare des gains réalisés grâce aux actifs intangibles notamment en ce qui a trait à la R&D, confortant plus encore les conclusions de Hirsh et Connoly (1987) et celles de Hirsh (1991).

L'idée que la rente syndicale provient surtout de la concentration industrielle est aussi fortement remise en question par Chiles et Stewart (1993). Leur thèse est que la rente provient d'avantages compétitifs particuliers à l'entreprise (ex.: technologie) et de la présence des barrières à l'entrée (ex.: marché du travail local fortement syndiqué). L'analyse des données montre que la syndicalisation diminue le rendement sur les ventes. De plus, le capital de l'entreprise, ou plutôt l'efficacité de son utilisation, est identifié comme la source la plus probable des gains salariaux des syndicats, alors que la concentration industrielle ne semble pas jouer un rôle aussi important que ne le laissent croire d'autres études.

Récemment, Hirsh et Morgan (1994) se sont engagés sur la même voie que Becker et Olson (1989). Leurs résultats confirment ceux de Becker et Olson lorsque l'on considère la même période. Si, durant les années 70, un écart de rentabilité existait entre les milieux syndiqués et non syndiqué, cet écart s'estompe par contre durant les années 80. De plus, les analyses montrent que la rentabilité des entreprises syndiquées est plus faible durant la période 1977-1982 mais qu'elle est supérieure à celle des entreprises non syndiquées pour la période 1983-1987. Ainsi, pour l'ensemble de la période (effet cumulatif 1973-1987), on ne détecte aucune différence entre les firmes syndiquées et non syndiquées. La flexibilité accrue des niveaux d'emplois, des salaires et des heures de travail, de même que la présence accrue de régimes de partage des profits et des hausses salariales forfaitaires sont quelques raisons avancées pour expliquer l'augmentation étonnante du risque (et des profits) des actionnaires dans les firmes syndiquées. D'autre part, pour expliquer la hausse de la rentabilité des firmes syndiquées, Hirsh et Morgan effectuèrent certaines analyses concernant le taux de syndicalisation. Ils constatèrent une baisse notable des effectifs syndicaux entre 1977 et 1987 parmi les entreprises ayant connu une performance médiocre durant les années 70. Cette diminution de la présence syndicale peut expliquer la hausse de rentabilité des firmes syndiquées ce qui corrobore la thèse de Katz, Kochan et McKersie (1994) concernant la transformation des RI et l'offensive patronale sous-jacente.

Enfin, Laporta et Jenkins (1996) ont examiné l'impact du syndicalisme sur la rentabilité de 62 industries du secteur manufacturier au Canada en 1987. Les résultats montrent une relation tout juste positive entre le syndicalisme et la rentabilité lorsqu'il y a beaucoup de concurrence dans l'industrie. Cependant, à des niveaux de concurrence au-dessous de la moyenne, la relation devient de plus en plus négative, à l'instar de ce qui est constaté dans plusieurs études recensées dans cette section.

Toutes les études discutées dans la présente section sont résumées au tableau II.2. Le premier constat à tirer de ces recherches traitant de l'impact syndical sur la rentabilité est que le syndicalisme semble bien jouer le rôle de "Robin des Bois" qu'on lui attribue généralement en réduisant la rentabilité de l'entreprise. Par contre, la source exacte par laquelle les travailleurs

Tableau II.2

Résumé des études empiriques traitant de l'impact du syndicalisme sur la rentabilité

Études	Variables clés	Méthodologie/échantillon	Principaux résultats
Freeman (1983)	Présence syndicale et rentabilité (marge bénéficiaire et rendement sur le capital)	2 échantillons d'industries américaines, l'un comptant 139 industries pour la période 1958-1976 et l'autre comptant 168 industries pour la période 1965-1976; devis longitudinal	La présence syndicale est associée à une marge bénéficiaire moindre (entre 17 et 37%) et à un rendement sur le capital plus bas (entre 12 et 32%). La présence syndicale semble n'avoir que peu d'effet dans les industries où la concurrence est forte.
Salinger (1984)	Présence syndicale et rentabilité (q de Tobin et rendement sur le capital)	252 entreprises américaines; devis transversal (1979)	Le syndicalisme diminue la rentabilité des entreprises en s'appropriant 77% de la rente associée aux profits issus d'une situation de monopole sur le marché.
Voos et Mishel (1986a)	Présence syndicale et rentabilité (marge bénéficiaire)	139 industries américaines; devis transversal (1972)	Les industries les plus syndiquées ont une marge bénéficiaire inférieure à celles des industries moins syndiquées dans une proportion allant de 22 à 35%.
Voos et Mishel (1986b)	Présence syndicale et rentabilité (profits/ventes)	6 chaînes de supermarchés dans diverses zones urbaines américaines; devis longitudinal (1970-1974)	La présence syndicale est liée une marge bénéficiaire moindre et ce lien est encore plus fort dans les marchés où il y a peu de concurrence.
Maki et Meredith (1986)	Présence syndicale et rentabilité (niveau de profits et les taux de rendement sur le capital, les ventes et les actifs)	20 sous-secteurs de l'industrie manufacturière canadiennes; devis longitudinal (1971-1980)	La présence syndicale est associée à une rentabilité moindre mais le processus exact de la relation n'est pas clair.
Hirsh et Connolly (1987)	Présence syndicale et rentabilité (q de Tobin et rendement sur les ventes)	367 entreprises américaines; devis transversal (1977)	La présence syndicale réduit la part de la rentabilité retirée de la R&D, lorsque la rentabilité est mesurée par le q de Tobin. Par contre, la présence syndicale n'est pas liée significativement à la marge bénéficiaire.
Karier (1988)	Présence syndicale et rentabilité (marge bénéficiaire)	72 sous-secteurs de l'industrie manufacturière américaine; devis transversal (1965-1980)	La présence syndicale réduit la marge bénéficiaire seulement dans les industries dont le marché est très concentré. Il est estimé que les syndicats s'accaparent d'environ 47% des profits monopolistiques.

Études	Variables clés	Méthodologie/échantillon	Principaux résultats
Becker et Olson (1989)	Présence syndicale et rentabilité (niveau de profits ajusté selon le risque)	Près de 1000 entreprises américaines; devis transversal (1971-1981)	Les profits des entreprises sont plus grands en milieu non syndiqué. Par contre, les actionnaires des firmes syndiquées assument une moins grande part du risque que ceux des firmes non syndiquées.
Hirsh (1991)	Présence syndicale et rentabilité (q de Tobin et rendement sur le capital)	632 entreprises du secteur manufacturier aux États-Unis; devis longitudinal (1968-1980)	La présence syndicale est associée à une rentabilité moindre d'environ 20% (q de Tobin) ou 14% (rendement sur le capital) selon l'indicateur. Le lien entre la présence syndicale et la rentabilité est affecté par le secteur industriel. D'autres facteurs que la concurrence semblent être à l'origine de la rente syndicale (importation, capital, R&D, etc.).
Morishima et Copping (1991)	Présence syndicale et rentabilité (rendement sur le capital et rendement sur les ventes)	120 entreprises canadiennes; devis transversal (1980)	L'interaction entre la part de marché et la présence syndicale a un impact négatif sur la rentabilité mais les impacts individuels de ces variables sur la rentabilité ne sont pas significatifs.
Becker et Olson (1992)	Présence syndicale et rentabilité (marge bénéficiaire et valeur excédentaire)	297 entreprises américaines; devis transversal (1977)	Les firmes syndiquées ont une marge bénéficiaire (30%) et une valeur excédentaire (18%) plus faibles que les firmes non syndiquées. La source de la rente syndicale semble être les gains associés aux actifs intangibles, notamment la R&D.
Chiles et Stewart (1993)	Syndicalisme et rentabilité (rendement sur les ventes et valeur excédentaire)	367 entreprises américaines; devis transversal (1977)	La présence syndicale est liée significativement à une diminution de rendement sur les ventes mais non aux variations de la valeur excédentaire. Le capital est identifié comme la source de la rente syndicale.
Hirsh et Morgan (1994)	Présence syndicale et rentabilité (niveau de profits ajusté selon le risque)	400 entreprises américaines; devis longitudinal (1973-1987)	Les différences entre les firmes syndiquées et non syndiquées en ce qui a trait à la rentabilité ont tendance à s'estomper dans les années 80.
Laporta et Jenkins (1996)	Présence syndicale et rentabilité (profits avant impôts sur les ventes)	62 industries manufacturières canadiennes; devis transversal (1987)	Les résultats indiquent une relation modestement positive entre la syndicalisation et la rentabilité à des bas niveaux de concentration. La relation devient dépendant de plus en plus négative à des niveaux de concentration au-dessus de la moyenne.

syndiqués accaparent plus de profits tout en permettant à l'entreprise de demeurer compétitive n'a pas encore été tout à fait cernée dans la littérature. Il reste que les caractéristiques du marché (ex.: concurrence, importation) et celles de l'entreprise (ex.: technologie, investissements, innovation et recherche) participent à la détermination de la rentabilité et peuvent intervenir dans la relation entre cette variable et la présence syndicale. Il y a ainsi tout lieu de croire que l'action des syndicats diffère selon la situation concurrentielle de l'entreprise et peut même différer dans le temps et selon les industries.

## **2.2 Études traitant de l'impact du climat RI sur la PO**

D'après la vision traditionnelle des économistes, les effets néfastes du syndicalisme sur la PO proviennent de l'allocation inefficace des ressources (à cause des salaires), des règles syndicales de travail, de la limitation des droits de gérance, de la rigidité dans l'octroi des promotions et dans l'assignation des postes de même que de la motivation moindre des travailleurs syndiqués étant donné le manque de lien entre le salaire et le mérite à cause de la règle d'ancienneté (voir section 1.4.1). Malgré une litanie d'évidences anecdotiques (Hirsh, 1991), les analyses empiriques sérieuses des règles de travail sont rares dans la littérature économique et concernent généralement des industries particulières (Clark, 1980; Allen, 1986 et 1988). Une des premières tentatives fut celle d'Ichniowski (1984) qui conclut que les règles syndicales, approximées grossièrement par le nombre de pages de la convention collective, sont liées inversement à la productivité. L'attention portée à ces règles lors des négociations suggère cependant que leurs effets ne sont pas insignifiants. En l'absence de preuves empiriques, on ne peut en dire long sur les effets négatifs immédiats des règles syndicales et des contraintes posées aux gestionnaires. De même, malgré une certaine reconnaissance de l'impact du climat au niveau du milieu de travail (Hirsh, 1991), la littérature économique n'apporte que peu de preuve de l'impact de cette variable sur la PO. L'effet mesuré dans ces études est l'effet moyen du syndicalisme, peu importe le climat et les relations entre les parties. Les preuves économétriques sont tout simplement trop fragiles pour tirer des inférences sur les effets concrets du syndicalisme dans les milieux de travail. De plus, il est possible que les corrélations entre la présence syndicale et la PO en cachent d'autres

et soient dues à d'autres variables non prises en compte.

Une autre catégorie d'études s'est attaquée à une exploration plus approfondie des relations existants entre le syndicalisme et la PO. Ces auteurs, spécialisés davantage en RI, ont dépassé l'utilisation de la simple présence syndicale pour mesurer les RI dans l'entreprise en employant des indicateurs des pratiques RI, du climat, ou bien de ce que certains appellent la performance RI. Au plan théorique, ces auteurs se situent davantage dans le courant des effets institutionnels du syndicalisme même s'ils ne recourent pas systématiquement à un cadre théorique spécifique (voir section 1.4.1). Empruntant à l'occasion certains modèles ou concepts à l'économique, ils développent des modèles particuliers basés sur l'analyse de régression multivariée. Ce courant de recherche y est allé de façon inductive en s'intéressant aux caractéristiques du système RI (pratiques, climat, conflit/coopération, etc.), la présence syndicale ne constituant qu'un intérêt mineur dans la plupart des études. Dans la présente section, nous limiterons aux études portant plus directement sur l'effet du climat RI sur la PO alors que les recherches insistant davantage sur l'impact des pratiques seront présentées dans la prochaine section.

L'étude qui a marqué un point tournant dans l'étude de l'impact du syndicalisme a été réalisée par Katz, Kochan et Gobeille (1983). Ils furent parmi les premiers à se démarquer considérablement de l'approche économique traditionnelle en proposant que l'impact des RI sur la PO passe surtout par les caractéristiques du système RI et non pas seulement par la présence syndicale. Ainsi, plutôt que de tenter, comme les chercheurs les ayant précédés, de mesurer l'effet moyen du syndicalisme et de la négociation collective sur la PO, ils cherchent à explorer les liens entre les variations des caractéristiques du système de RI et les variations de la PO.

Ces chercheurs ont exploré les relations entre des programmes de qualité de vie au travail (QVT), forts populaires à cette époque, des indicateurs de ce qu'ils nomment la performance RI et des indicateurs économiques de la PO au niveau des établissements. L'intention première des auteurs était de produire une étude exploratoire dans la mesure où ils désiraient générer des propositions plutôt que d'en vérifier certaines, puisque peu de théories à ce moment, hormis celles concernant

l'impact du syndicalisme, ne permettaient de lier les RI à la PO. Ils proposent que les résultats des processus de négociation collective et d'administration du contrat, influencent et interagissent avec les attitudes et les comportements des travailleurs et des gestionnaires qui, ensemble, établissent le climat du milieu de travail. Ils s'attendent à ce que les variations dans les résultats de ces processus RI (ou la performance RI) influencent la performance économique des établissements à travers leurs effets sur les coûts de main-d'oeuvre, la productivité et la qualité du produit. Pour leur part, les initiatives de QVT sont susceptibles d'influencer la PO directement ou indirectement (à travers la performance RI)<sup>10</sup>.

L'échantillon de l'étude porte sur 18 usines syndiquées de General Motors possédant une technologie comparable et fabriquant des produits similaires. Les données proviennent des dossiers de l'entreprise et s'échelonnent de 1970 à 1979 avec un certain nombre de données manquantes. Les programmes de QVT sont définis de la façon suivante: "(...) strategies for involving workers in ways that are designed to change attitudes and behaviors and thereby improve both industrial relations performance and economic performance" (p.5). L'implication des travailleurs et les canaux de communication directs sont les principales caractéristiques de ces programmes dont les auteurs s'attendent à ce qu'elles influencent la PO. Une analyse du contenu des rapports des établissements sur les expériences locales de QVT a permis de construire un indice du degré d'intensité de ces programmes en fonction de la présence ou non d'une vingtaine de caractéristiques (amélioration des lieux physiques de travail, programme de prévention de la toxicomanie, partage de l'information, formation, programmes de suggestions et de récompenses, etc.). Quatre dimensions de la performance RI furent évaluées: le climat des RT mesuré grâce à une enquête menée auprès des gestionnaires concernant le degré de coopération et de confiance entre le syndicat et l'employeur; les résultats du processus d'administration du contrat (taux de mesures disciplinaires et de griefs par 100 travailleurs); l'intensité des négociations mesurée par la durée de celles-ci et le nombre de demandes syndicales présentées; le comportement individuel des travailleurs évalué par le taux d'absentéisme (pourcentage des heures régulières). Les

---

<sup>10</sup>. La figure 1.9 donne un aperçu du cadre théorique des auteurs. Cette version est cependant plus achevée que celle employée dans la recherche décrite ici.

auteurs reconnaissent que les dimensions retenues ne couvrent pas la totalité du concept de performance RI même si ces dimensions constituent des aspects clés du système de RI. Les mesures de PO employées furent un indice de qualité, mesuré par le nombre de défauts relevés lors des inspections, ainsi que l'efficacité du travail, c'est-à-dire le rapport entre les heures standards planifiées (résultant des calculs des ingénieurs industriels ajustés selon le produit) et les heures réellement travaillées. De plus, des variables contrôles (ou "contextuelles") comptant pour le niveau d'activité économique de chaque établissement, les heures travaillées et le ratio des heures supplémentaires sur les heures régulières, furent introduites dans le modèle d'analyse multivariée. Malgré un échantillon comportant des établissements pourvus d'une technologie comparable et fabriquant des produits similaires, les auteurs ont tout de même introduit dans leur modèle d'estimation de régression une variable nominale (identifiant chacun des établissements) afin de considérer les facteurs non mesurés spécifiques à chaque usine qui pourraient biaiser les résultats. Cette façon de faire équivaut à employer la méthode des effets fixes qui permet avec des séries chronologiques de contrôler les effets de caractéristiques particulières et non mesurées des cas.

La matrice des corrélations entre les indicateurs de la performance RI montre que la plupart sont fortement liés entre eux. De même, la plupart de ces indicateurs sont liés avec les indicateurs de performance économique et, de la façon attendue: plus la performance RI est mauvaise (plus de griefs, moins bon climat, plus de mesures disciplinaires, etc), plus la performance économique est faible (qualité et efficacité moindres). Par ailleurs, les analyses de régression révèlent que les programmes de QVT sont associés à une hausse de l'indice de qualité des produits mais pas à une amélioration de l'efficacité. Une partie de l'impact de la QVT sur la qualité apparaît passer par une amélioration au chapitre de l'absentéisme et du taux de griefs, les deux seuls indicateurs de la performance RI insérés dans les estimations<sup>11</sup>. L'absence d'impact sur l'efficacité a amené les auteurs à se questionner quant au niveau de performance des établissements avant l'implantation des programmes de QVT et ils ont découvert que ces programmes semblent avoir eu tendance à

---

<sup>11</sup>. De ces deux indicateurs, seul le taux de griefs se comporte de la façon attendue dans les estimations. D'autre part, les corrélations assez fortes entre les indicateurs RI empêchaient l'inclusion de tous les indicateurs.

être implantés en premier dans les établissements les plus performants (en termes économiques et de RI), puis à être diffusés dans les autres ce qui a pu engendrer un biais dans les résultats. Les résultats obtenus ici quant au lien entre la performance RI et la performance économique sont davantage concluants que ceux qui concernent l'impact de la QVT notamment sur l'efficience. À la recherche d'une explication théorique à ces résultats, les auteurs avancent que le passage d'une situation conflictuelle à une situation plus coopérative (situation mesurée par les indicateurs de performance RI), transition facilitée par les programmes de QVT, permet de réduire le temps consacré à la gestion des conflits ("effet de déplacement"), de motiver la main-d'oeuvre et de "flexibiliser" la GRH, d'où une meilleure performance économique.

Katz et Kochan ont remis cela et ont poursuivi leur étude de l'impact du système RI sur la PO dans une autre recherche réalisée avec Weber (1985). D'après leur modèle conceptuel issu de leur première étude (voir figure 1.9), trois dimensions de la performance du système RI influencent la PO: la gestion des conflits; les attitudes et les comportements individuels; l'organisation du travail et les règles ou pratiques RI. Ainsi, dans cette recherche, ils posent l'hypothèse que le système RI affecte l'efficacité organisationnelle à travers deux canaux: premièrement, par la gestion du conflit ainsi que par les attitudes et comportements individuels; deuxièmement, par l'entremise des programmes de qualité de vie au travail qui font l'objet d'une attention particulière comme dans leur précédente recherche<sup>12</sup>. L'hypothèse centrale concernant la QVT était que les efforts déployés en ce sens permettaient de transformer le modèle conflictuel de RI et ainsi d'augmenter l'efficacité de l'organisation (directement et indirectement).

Les données ont été colligées auprès d'un producteur américain de biens durables dans 25 de ses établissements syndiqués au cours de la période 1978-1980 (75 observations au total). Les auteurs soulignent que la technologie et les produits de chacune des usines étaient similaires et

---

<sup>12</sup>. Les programmes de QVT constituent la seule mesure des pratiques RI que les auteurs examinent dans cette recherche. Dans leur modèle conceptuel, les auteurs postulent que cette troisième dimension des RI influence la PO. Cependant, puisque les données disponibles ne permettaient pas de mesurer les variations de ces règles entre les établissements, leur analyse n'a pas permis de tester cette hypothèse, si ce n'est à travers les programmes de QVT.

que tous les salariés dans ces établissements étaient membres du même syndicat. À prime abord, ces établissements étaient relativement semblables mais ils se distinguaient les uns des autres à maints égards notamment en ce qui a trait aux variables étudiées. Les indicateurs de la PO mis à contribution dans la présente étude furent les mêmes que dans la première étude: efficacité du travail et qualité du produit. Deux mesures de gestion du conflit furent retenues: le nombre de griefs et le nombre de mesures disciplinaires (suspensions et pénalités plus sévères) par 100 employés. Les résultats d'une enquête d'attitudes portant sur les conditions et les relations du travail (indice de satisfaction), le taux d'absentéisme (pourcentage des heures normales) ainsi que le taux de participation des salariés à des programmes de suggestions (pourcentage des employés ayant soumis au moins une suggestion durant l'année) ont servi à sonder les attitudes et comportements de la main-d'oeuvre, autre facette de la performance RI étudiée par les auteurs. Quant à la QVT, elle fut mesurée à l'aide d'un indicateur exprimant le pourcentage de travailleurs impliqués dans ce genre de programme<sup>13</sup>. Deux variables contrôles, ou "environnementales" selon les termes des auteurs, le temps supplémentaire (ratio des heures supplémentaires sur les heures régulières) et le nombre de travailleurs par établissement, furent aussi employées dans les analyses de régression.

Tout d'abord, les auteurs ont observé de nombreuses corrélations entre les indicateurs de la performance RI, autant entre les indicateurs d'une même dimension qu'entre les indicateurs des différentes dimensions. Les corrélations entre les indicateurs RI supportent leur hypothèse d'unité du système de RI, c'est-à-dire l'existence du lien entre les comportements et attitudes et la gestion du conflit comme dans la recherche précédente. Les résultats des analyses de régression montrent que les mesures disciplinaires (lien négatif) et les attitudes de la main-d'oeuvre (lien positif) affectent significativement l'efficacité du travail alors que la participation aux programmes de suggestion et les attitudes des travailleurs sont significativement et positivement liées à la qualité du produit. Cependant, les programmes de QVT n'ont pas eu un effet significatif sur l'une

---

<sup>13</sup>. Les cercles de qualité, les réunions entre travailleurs et gestionnaires et toutes autres activités destinées à améliorer la communication entre la main-d'oeuvre et la direction sont les principales activités de QVT pratiquées dans ces établissements.

ou l'autre des dimensions de la performance économique des établissements. Les auteurs expliquent ce dernier résultat (analyses à l'appui) par le fait que les établissements avec une bonne performance RI tendaient à développer davantage des activités de QVT, et non l'inverse. Cette étude permet de corroborer plus encore l'hypothèse de l'impact du système de RI sur la PO au niveau de l'établissement alors que la question de l'effet de la QVT reste entière en regard des résultats décevants obtenus ici.

Norsworthy et Zabala (1985) ont également étudié le secteur automobile aux États-Unis mais à un niveau plus agrégé, soit au niveau de l'industrie, qu'ils étudient sur la période allant de 1959 à 1976. Leur principal apport est qu'ils dépassent le modèle traditionnel des économistes par rapport au processus de production pour inclure les effets des attitudes des travailleurs sur la PO. Les auteurs posent tout d'abord que les comportements des travailleurs, soit les manifestations mesurables des attitudes des travailleurs, sont susceptibles d'être influencés par les politiques RI (rémunération, formation, SST, etc.), la composition de la main-d'oeuvre (ancienneté, âge, sexe, etc.) et par la technologie de production dans la manière dont elle affecte la main-d'oeuvre (distribution des occupations et des compétences, supervision, taille des groupes de travail, etc.). Ils incorporent ensuite la variable attitudes des travailleurs au sein d'une fonction de coût de production, dérivée de la fonction Cobb-Douglas. La variable dépendante est le coût de production par unité produite (contrôle pour le niveau de production). Les variables contrôles sont le coût du capital (utilisation), le coût associé aux travailleurs de production (salaire horaire), le coût associé aux travailleurs hors production (salaire horaire), le coût du matériel (autres intrants achetés) et la technologie (âge des usines et équipements, énergie, etc.). Les comportements des employés furent opérationnalisés par quatre mesures quantitatives exprimées par employé: les griefs remplis, les griefs non résolus, les grèves non autorisés et les départs. Ces indicateurs furent incorporés séparément, en interaction avec les variables contrôles et sous la forme d'un indice au sein du modèle d'estimation.

Les résultats montrent que toutes les mesures d'attitudes sont associées à un coût unitaire de production accru. Lorsque combinés sous la forme d'un indice, les auteurs calculent qu'une

amélioration de 10% dans les attitudes se traduit par des économies de coûts de 4 à 5%. Le devis longitudinal sur plusieurs années permet de détecter une tendance cyclique à savoir que les plus grandes améliorations dans les attitudes se produisent dans des périodes de récession et de crise contribuant à hausser la productivité. Cette étude se démarque des études de Katz et Kochan notamment en recourant à un modèle complet du processus de production incluant le capital et les autres intrants. Par ailleurs, même si elle procède à un niveau plus agrégé, la recherche en vient à des résultats identiques à ceux obtenus dans les études au niveau des établissements.

Inspiré aussi par l'approche économique, Mefford (1986) a étudié 31 établissements d'une entreprise de biens de consommation, syndiqués à 60% et situés à l'étranger, pour la période 1975-1982 (126 observations). La mesure de productivité était le ratio des heures standards de production sur les heures effectuées réellement (efficacité du travail). Le statut syndiqué ou non de l'établissement était la mesure du syndicalisme. Les canaux par lesquels l'auteur s'attendait à ce que le syndicalisme influence la productivité ont été pris en compte: le capital (location et dépréciation des équipements et bâtiments), le travail (heures), les absences, les départs et la performance des gestionnaires (mesurée par leur capacité à atteindre les objectifs de coûts, de qualité et de production). L'auteur assume que la technologie et la main-d'oeuvre sont relativement similaires à travers les établissements et n'a donc pas eu à incorporer des indicateurs à ce sujet à l'intérieur de la fonction de production utilisée.

Ses estimations évaluent un effet significativement positif du syndicalisme sur la productivité de l'ordre de 13% par rapport aux établissements non syndiqués. La syndicalisation augmente le ratio capital-travail et la performance des gestionnaires mais aussi l'absentéisme. Ces trois derniers résultats semblent confirmer la théorie du syndicat monopole, celle du "shock effect", mais pas celle du "collective voice". Ayant contrôlé pour ces trois facteurs, l'auteur pose certaines hypothèses susceptibles d'expliquer l'effet résiduel positif du syndicalisme sur la productivité: "This may be due to an improved labor relations climate and worker morale or to improved labor quality in the union plants" (Mefford, 1986, p.114).

Tablant lui aussi à la fois sur les caractéristiques du système de RI et sur l'approche économique traditionnelle, Ichniowski (1986) a quant à lui exploré la relation spécifique entre le taux de griefs (nombre de griefs déposés par heure de production) et la productivité. Cette étude porte sur dix papeteries, neuf syndiquées et une non syndiquée, et les données ont été colligées sur une base mensuelle entre janvier 1976 et septembre 1982. Selon Ichniowski, les griefs comportent deux effets spécifiques sur la productivité: l'effet de déplacement et l'effet de la réaction des travailleurs. Le premier effet proposé est que le temps consacré aux griefs diminue le temps alloué à la production, comme le supposent aussi Katz et Kochan (voir section 1.4.1), alors que le second effet postulé est que les travailleurs seront moins productifs s'ils croient que le processus de griefs est administré injustement. Basé sur la fonction de production Cobb-Douglas, le modèle d'estimation inclut différentes variables: la valeur du capital de chaque département, diverses variables dichotomiques indiquant la nature des départements composant l'usine, l'énergie consommée dans l'usine, ainsi qu'une variable indiquant si une décision arbitrale avait été rendue dans un mois donné. Le niveau de production est mesuré en unités physiques, soit le nombre de tonnes de papier produites mensuellement par heure travaillée.

Les résultats montrent qu'une augmentation du taux de griefs amène une diminution de la productivité, que l'auteur compare les usines les unes par rapport aux autres ou par rapport à leur performance antérieure respective. Les usines avec un taux de griefs très bas sont plus productives, ce qui entraîne une rentabilité plus grande (calculée par l'auteur) que les usines avec un niveau de griefs "normal". L'usine non syndiquée obtient, quant à elle, une productivité significativement moindre qu'Ichniowski attribue aux griefs non exprimés. Ce dernier résultat, bien qu'à considérer avec précaution à cause de la petite taille de l'échantillon, s'inscrit dans la logique du "collective voice" (voir section 1.4.1). Les résultats quant à un lien négatif entre le taux de griefs et la productivité sont conformes à ceux obtenus dans les études vues jusqu'à présent.

Le postulat de base de la recherche de Cutcher-Gershenfeld (1991) est que les intérêts des parties en RI sont mixtes conformément à ce qu'avancent Walton et McKersie (1993); l'employeur et les travailleurs ont à la fois des intérêts communs (accent sur la coopération) et des intérêts

divergents (accent sur le conflit). Selon l'auteur, de se limiter à l'un ou l'autre de ces aspects est très réducteur de la complexité des relations entre les parties et il donne d'ailleurs l'exemple des études employant des indicateurs globaux comme la présence syndicale. Pour bien cerner ces relations, Cutcher-Gershenfeld suggère d'examiner les modèles d'interactions entre les parties ("patterns of interaction") qu'il classe en deux grandes catégories: coopération ou conflit. Afin de classer les interactions dans l'une des catégories, l'auteur propose deux dimensions: la façon dont les conflits sont gérés et la façon dont les intérêts sont poursuivis. Ces dimensions du concept d'interactions touchent à la fois aux pratiques RI et au climat RI. L'auteur pose l'hypothèse que ce sont ces interactions RI qui affecteront la performance de l'entreprise.

Cutcher-Gershenfeld a étudié le cas d'une usine syndiquée de la compagnie Xerox entre 1984 et 1987. Il a recueilli des informations auprès des délégués syndicaux, des superviseurs et des chefs d'équipe de 25 départements (unité d'analyse). Les dossiers de l'entreprise (griefs, procès-verbaux des réunions de résolution de problèmes, etc.) et les entrevues constituent les sources principales des données. La banque de données amassées comprend des informations mensuelles sur chacun des départements concernant les modèles d'interactions et la performance. Dix mesures ont permis de mesurer les modèles d'interactions. La fréquence des conflits, leur vitesse de résolution, le nombre de griefs aux niveaux 3 et 4 de la procédure et le règlement informel des griefs avant la procédure de griefs constituaient quatre mesures de résolution des conflits. Deux mesures de coopération sur le "plancher" furent aussi retenues: la résolution de problèmes majeurs et la résolution de problèmes mineurs. Enfin, quatre mesures visaient à mesurer la transformation dans les pratiques RI: la présence de groupes autonomes formels; la présence de groupes autonomes informels; la fréquence de la rétroaction sur les coûts, la qualité et les prévisions de production; les changements dans l'organisation du travail initiés par les travailleurs. Divers indicateurs de la PO furent employés et ils recourent quatre dimensions: les frais d'exploitation (excluant le travail), la qualité (défauts et heures perdues), le respect de l'horaire de livraison à l'interne (en avance ou en retard par rapport aux standards) et la productivité (variance du niveau par rapport aux normes de production et variation des heures travaillées par rapport aux heures planifiées). L'analyse par grappes ("cluster analysis") a permis

de regrouper les cas selon trois modèles d'interactions: traditionnel (conflictuel), transitoire et transformationnel (coopératif). L'analyse de régression a permis d'estimer l'impact de chaque modèle d'interactions sur la performance de l'entreprise. Des variables contrôles pour le département et le moment où les données ont été colligées furent aussi considérées.

Les résultats indiquent que le modèle conflictuel d'interactions conduit à une PO moindre (frais plus élevés, moins grande qualité produite, plus grande variance par rapport aux normes de production, etc.) que les modèles coopératif et transitoire. Il appert enfin que ces deux derniers modèles d'interactions se démarquent peu quant à leurs effets sur la PO. Cette recherche est intéressante de par la façon employée pour mesurer la traditionnelle opposition entre conflit et coopération, à laquelle font appel de nombreux auteurs dans le domaine des RI (voir notamment Blyton, Dastmalchian et Adamson, 1987). Le concept de modèle d'interactions RI proposé par Cutcher-Gershenfeld se rapproche beaucoup des construits employés à la section 2.3.2; c'est ainsi que pour étudier l'impact des RI sur la PO, il a recours à des construits globaux de variables liées les unes aux autres qui touchent tant aux pratiques RI qu'au climat de l'établissement.

D'Arcimoles (1995) a examiné l'impact sur la PO de ce qu'en France on appelle le climat social. Ce concept correspond en gros aux différentes dimensions et indicateurs que les auteurs discutés jusqu'ici ont rattaché au climat ou à la performance RI. Deux échantillons ont été mis à contribution: le premier comptait 61 grandes entreprises françaises oeuvrant dans le secteur manufacturier et dans celui de la construction alors que le second comptait 42 entreprises. Les données proviennent, d'une part, d'une banque de données contenant des données financières pour la période 1987-1989 et, d'autre part, d'une banque issue d'une enquête gouvernementale (devant être complétée par toutes les entreprises françaises de plus de 300 employés) qui collige toute une série d'indicateurs dits sociaux pour la période allant de 1982 à 1989. Le croisement de ces données a permis d'obtenir les deux échantillons d'entreprises: le premier a servi aux analyses portant le niveau de climat social et de PO (valeur à un moment donné) et le second, aux analyses portant sur les variations des indicateurs du climat (changements dans le temps). La recherche vise à voir si ces indicateurs sociaux étaient associés ou non à la PO et deuxièmement,

si ces associations étaient stables ou non dans le temps. L'analyse de régression s'est faite non pas en utilisant un modèle de séries chronologiques mais un modèle transversal incluant certains délais dans le temps<sup>14</sup>. Mis à part les indicateurs du climat social, aucune autre variable contrôle n'a été insérée dans les estimations contenues dans cette étude exploratoire.

Deux dimensions de la PO sont évaluées dans cette recherche: la productivité (valeur ajoutée par employé) et la rentabilité (résultats d'opération (marge brute) divisés par la valeur des actifs). Les données retenues sur le climat social touchent à diverses dimensions du système RI. Tout d'abord, le taux d'accidents de travail (nombre de jours perdus sur le nombre de jours travaillés) et la part de la masse salariale investie en avantages sociaux divers ou en "dépenses sociales" (fonds de pension, soins médicaux, etc.) ont permis d'évaluer la dimension conditions de travail. La dimension formation est mesurée par le pourcentage de la masse salariale qui est consacré aux dépenses de formation. L'évolution de l'emploi dans l'entreprise est une autre dimension qui fut mesurée par le taux de congédiement (nombre d'employés congédiés sur le nombre total d'employés). D'autres indicateurs sur les niveaux de salaires ont aussi été inclus dans les analyses. Le taux d'absentéisme (nombre de jours perdus sur le nombre total de jours travaillé) et le taux de démission (nombre de démissions sur le nombre d'employés) constituent les deux derniers indicateurs du climat social employés dans cette recherche.

Les analyses de régression ont permis de vérifier les liens entre la PO et chacun des indicateurs du climat social. Premièrement, les résultats montrent clairement que les dépenses de formation sont liées positivement à la productivité et à la rentabilité. Quand on considère le niveau de ces investissements, l'association avec la PO est permanente; par contre, quand on considère l'évolution de ces dépenses (variations), leur effet sur la PO est retardé d'environ 3 ou 4 ans. Ce résultat semble logique dans la mesure où un accroissement des investissements en formation ne

---

<sup>14</sup>. En d'autres termes, les impacts des climats sociaux antérieurs et contemporains sur la PO de 1987-1989 (niveau et variation) ont été évalués. À titre d'exemple, une régression a servi à évaluer l'impact du climat social pour la période 1982-1984 sur la PO de 1987-1989, puis une autre régression évaluait l'impact du climat social de la période 1983-1985 et ainsi de suite jusqu'à en arriver à une régression contenant des mesures de climat qui soient contemporaines aux mesures de PO (1987-1989).

peut, en soi et immédiatement, garantir une meilleure performance. Deuxièmement, la relation négative entre le taux de congédiements et la performance est quant à elle temporaire. Le lien négatif entre les congédiements et la PO s'atténue dans le temps: plus les congédiements ont eu lieu il y a longtemps, moins ils ont un impact négatif sur la PO. Troisièmement, les effets estimés des niveaux d'absentéisme sur la PO sont négatifs, immédiats et permanents; par contre, les liens entre les variations de l'absentéisme et celles de la PO sont moins significatifs. Quatrièmement, le taux de démissions n'a pas d'effet immédiat ni reporté sur la rentabilité alors que, plus les années s'écoulent, il devient graduellement liée inversement au niveau de productivité. Cinquièmement, du côté du salaire, aucun lien avec la PO n'a été détecté. Sixièmement, il existe un lien positif et régulier entre le niveau des dépenses sociales et la rentabilité. Enfin, on constate une relation négative entre les variations des accidents de travail et les variations de la PO; même si ce dernier lien n'est pas permanent dans le temps, il n'en est pas moins très significatif dans les périodes d'estimations plus contemporaines par rapport à la mesure de PO.

À l'instar d'Ichniowski (1986), Kleiner, Nickelsburg et Pilarski (1995) ont examiné la relation entre le taux de griefs et la PO. Cependant, leur approche diffère quelque peu de celle employée dans les études vues jusqu'ici car ces auteurs s'intéressent spécifiquement aux griefs touchant des questions de production (travail des cadres, harcèlement indu de la part des cadres, conditions de travail, temps supplémentaire, etc.)<sup>15</sup> qu'ils utilisent comme indicateur du contrôle managérial. L'étude porte sur une usine d'assemblage dans l'industrie aéronautique qui a été étudiée sur une période de 10 ans (1978-1987) et qui comptait entre 1500 et 5000 travailleurs. Le coût de main-d'oeuvre (par employé) a servi de variable dépendante dans les estimations<sup>16</sup>. La fonction de production comportait diverses variables contrôles en plus du taux mensuel de griefs par travailleur: niveau de production, quantité de main-d'oeuvre employée, les pénuries de pièces, les arrêts de la chaîne de production et d'autres indicateurs liés au temps.

---

<sup>15</sup>. Les griefs exclus se résument en gros aux questions disciplinaires et de discrimination.

<sup>16</sup>. La productivité a aussi été mesurée par d'autres indicateurs (nombre d'avions produits et changement dans le temps requis pour construire un avion) mais le caractère confidentiel de ces informations ont empêché les auteurs de rapporter les résultats obtenus avec ces indicateurs. Il semble que ces résultats non rapportés vont dans le même sens que ceux présentés.

Les résultats indiquent que le taux de griefs est lié négativement aux coûts de main-d'oeuvre: plus il y a de griefs résultant d'un contrôle accru de la part des gestionnaires, plus les coûts de main-d'oeuvre diminuent. Ce résultat va à l'encontre des résultats présentés jusqu'ici. Il ressort que la relation entre les griefs et la PO n'est pas régulière et que le type de grief doit être considéré avant de s'engager dans un programme de diminution des griefs. Tel que postulé par la théorie du mandat et de l'approche du contrôle des coûts de main-d'oeuvre (voir section 1.4), l'accroissement du contrôle managérial peut mener à une hausse de la productivité. Les auteurs spécifient toutefois qu'un nombre accru de griefs résultant d'un contrôle plus serré de la productivité n'est qu'une conséquence de l'accroissement de productivité pas une cause: c'est le contrôle accru qui augmente la productivité et non pas le nombre de griefs.

Il nous faut terminer la présente section avec deux des rares études portant sur des entreprises canadiennes, malgré qu'elles ne correspondent pas tout à fait aux paramètres fixés au début du chapitre. Wagar (1997a) s'est intéressé à la relation entre le climat des relations patronales-syndicales et la perception de différentes dimensions de la PO (méthode subjective d'évaluation). Les données employées proviennent de trois sources. Un premier échantillon de 367 établissements syndiqués a été tiré de l'enquête réalisée dans le cadre du Projet sur la gestion des ressources humaines (Wagar, 1994; Betcherman et al, 1994) qui portait sur des établissements comptant 20 employés et plus dans les provinces de l'Atlantique. Un second échantillon comprend 392 établissements syndiqués (au moins 100 employés) répartis à travers le Canada. Enfin, un dernier échantillon a été constitué lors d'une enquête auprès de présidents de syndicats locaux de la Nouvelle-Écosse dans 280 établissements.

Trois dimensions de la variable dépendante (PO) furent mesurées: la productivité, la qualité du produit/service et la satisfaction du client. Pour chacune de ces dimensions, on a demandé aux répondants d'évaluer, à partir d'une échelle s'échelonnant de 1 (très basse) à 6 (très élevée), la performance actuelle de leur établissement (niveau de la PO). On leur a aussi demandé d'évaluer l'évolution de la PO de l'établissement sur une échelle allant de 1 (baisse considérable) à 6

(augmentation considérable) au cours des cinq dernières années (variations de la PO)<sup>17</sup>. La principale variable indépendante, le climat patronal-syndical, a été mesurée par le biais de six questions déjà employées par Dastmalchian, Blyton et Adamson (1991). Les répondants avaient ici à donner leur niveau d'accord/désaccord avec divers énoncés concernant l'équité (griefs réglés avec diligence; négociation de bonne foi; conditions de travail équitables) et la consultation patronale-syndicale (efforts pour résoudre des problèmes communs; employeur recherchant l'apport du syndicat avant d'apporter des changements; partage de l'information). Dans les équations du type probit ("ordered probit"), les variables contrôles sont: la demande pour le produit; la nouvelle technologie; le pourcentage d'employés syndiqués; les réductions d'effectifs; la présence de pratiques axées sur le travail en équipes (ex.: cercles de qualité); l'occurrence d'une grève au cours des cinq dernières années; les concessions syndicales sur les salaires, l'ancienneté, l'assignation des tâches et la classification des emplois; les changements majeurs dans la gestion; les changements majeurs vécus au sein du syndicat; la taille de l'organisation; le secteur d'activité. Les analyses ont été menées séparément sur chacun des échantillons car Wagar voulait observer si le lien perçu entre le climat de RT et la PO différerait selon que le répondant était un représentant de l'employeur (deux premiers échantillons) ou du syndicat (dernier échantillon).

Les résultats confirment qu'un meilleur climat de relations patronales-syndicales est associé à une meilleure perception de la PO (niveau et variation au cours des cinq dernières années). Même si les résultats sont relativement semblables dans les échantillons d'employeurs et dans l'échantillon de syndicalistes, ces derniers ont tendance à être moins optimistes dans leur évaluation du climat de RT<sup>18</sup>. Par contre, pour les deux catégories de participants, un bon climat de RT est lié à une meilleure PO.

---

<sup>17</sup>. Lors de la compilation des données, ces variables ont été reportées sur une échelle allant de 1 à 4 car peu de répondants avaient évalué la performance de leur établissement comme étant très faible.

<sup>18</sup>. Ces résultats quant à la divergence de perceptions entre les répondants patronaux et syndicaux sont conformes à ceux obtenus par Juravich, Harris et Brooks (1993), comme le laissait prévoir la conception politique de la PO (voir section 1.3.1). Par contre, Grant et Harvey (1992) n'ont pas observé de telles divergences dans leur propre échantillon.

Wagar (1997b) a poursuivi dans la même veine en examinant plus avant la question de savoir si la qualité des RT est associée à un certain nombre de résultats organisationnels. Son étude porte sur une partie de l'échantillon (752 établissements syndiqués) étudié dans sa précédente recherche. Les indicateurs de la variable dépendante étaient mesurés par le biais de dix énoncés visant l'évaluation subjective de la résistance au changement, du moral, du conflit, du roulement, de l'absentéisme, de l'insécurité d'emploi, de l'activité innovatrice, de la productivité, de la qualité du produit et de la réputation de l'organisation. Contrairement à la recherche précédente, l'auteur a évalué la variable indépendante primaire de l'étude (nature des relations entre les parties) sur la base d'un seul énoncé l'évaluant sur une échelle de six points, de conflictuelle (1) à coopérative (6). Le modèle d'estimation employé et les variables contrôles introduites étaient à peu de choses près les mêmes que dans l'étude précédente. Les résultats vont également dans le même sens. C'est ainsi qu'une relation plus coopérative entre les deux parties est associée avec plusieurs résultats organisationnels bénéfiques. Plus spécifiquement, les répondants précisant que la relation avec le syndicat était coopérative étaient plus susceptibles de ne pas supporter les énoncés à l'effet que la résistance au changement augmentait, que le conflit s'accroissait, que le roulement et l'absentéisme étaient plus élevés. Ils appuyaient plutôt des énoncés tels l'activité innovatrice s'accroît et la réputation de l'entreprise est bonne. Enfin, les répondants avec une relation coopérative constataient que la productivité augmentait tout comme la qualité du produit. Cet aparté sur des recherches utilisant la méthode subjective d'évaluation de la PO se situe néanmoins dans la lignée de la littérature empirique sur la relation entre les RI et la PO où la mesure se raffine de plus en plus, rendant désuète l'idée de s'en remettre à une variable dichotomique pour juger de cette relation.

Les recherches empiriques de la présente section (résumées au tableau II.3) illustrent bien la diversité des caractéristiques du système de RI susceptibles de masquer la véritable relation entre la présence syndicale et la PO. Le climat et les relations entre les parties sont autant de caractéristiques du système RI prises en compte dans ce courant de recherche. D'ailleurs, les résultats présentés dans cette section démontrent que l'effet du syndicalisme sur la PO est complexe et que le climat RI apporte un éclairage nouveau à l'étude de cet effet. Les mesures

Tableau II.3

Résumé des études empiriques traitant de l'impact du climat RI sur la PO

Études	Variables clés	Méthodologie/échantillon	Principaux résultats
Katz, Kochan et Gobeille (1983)	Expériences de QVT, performance RI (mesures disciplinaires, griefs, absentéisme, conflit et intensité des négociations) et PO (efficacité du travail et qualité du produit)	18 établissements américains de la compagnie GM; devis longitudinal (1970 et 1980)	Une bonne performance RI est liée à une meilleure PO. Les expériences de QVT sont liées à une amélioration de la qualité du produit mais pas aux variations de l'efficacité.
Katz, Kochan et Weber (1985)	Système de RI (attitudes et comportements de la main-d'oeuvre et gestion du conflit), expériences de QVT et PO (efficacité du travail et qualité du produit)	25 établissements d'une entreprise manufacturière; devis longitudinal (1978-1980)	Un système de RI performant (peu de conflits et bonnes attitudes) est associé à une meilleure PO. Les expériences de QVT n'ont pas eu d'effet significatif sur l'un ou l'autre des indicateurs de PO.
Norsworthy et Zabala (1985)	Comportements des travailleurs (griefs déposés, griefs non réglés, grèves non autorisées et départs) et efficacité (coût de production par unité produite)	Industrie automobile américaine; devis longitudinal (1959 à 1976); fonction de coûts	Toutes les mesures du comportement des travailleurs sont associées à un coût unitaire plus élevé, c'est-à-dire qu'une amélioration des comportements est liée à une diminution du coût unitaire.
Mefford (1986)	Présence syndicale, absences, départs et performance des gestionnaires et efficacité du travail (ratio des heures planifiées sur les heures travaillées effectivement)	31 établissements d'une entreprise manufacturière situés dans divers pays; devis longitudinal (1975-1982); fonction de production translog	La présence syndicale est liée significativement à une augmentation de l'efficacité du travail. La présence syndicale est liée à une augmentation du ratio capital-travail, de la performance des gestionnaires et de l'absentéisme.
Ichniowski (1986)	Activité de griefs (griefs/heure de production) et productivité (nombre de tonnes de papier/heure travaillée)	10 papeteries américaines; devis longitudinal (1976-1982); fonction de production	Le taux de griefs est lié significativement à une baisse de la productivité.
Cutcher-Gershenfeld (1991)	Modèles d'interactions patronales-syndicales (conflituel, transitoire et coopératif) et PO (fruits d'exploitation, qualité du produit, délais de livraison à l'interne et productivité)	25 départements d'un établissement américain de la compagnie Xerox; devis longitudinal (1984-1987); analyse par grappes utilisée pour identifier les trois modèles d'interactions	Le modèle conflictuel d'interactions est associé à une PO moindre que les modèles transitoire et coopératif. Ces deux derniers modèles se démarquent peu quant à leurs effets sur la PO.

Études	Variables clés	Méthodologie/échantillon	Principaux résultats
D'Arcimoles (1995)	Climat social (démissions, dépenses de formation, accidents de travail, etc.) et PO (valeur ajoutée par employé et rendement brut sur les actifs)	2 échantillons d'entreprises françaises, l'un comptant 61 entreprises et l'autre 42; modèle transversal avec délais dans le temps (1982 à 1989)	La plupart des indicateurs sont liés à la PO, soit de façon positive (dépenses en formation et dépenses sociales) ou de façon négative (absentéisme, accidents de travail, démissions, congédiements), mais ces liens varient dans le temps.
Kleiner, Nickelsburg et Pilarski (1995)	Contrôle managérial (nombre de griefs liés à la production par mois par employé) et efficacité (coût de main-d'oeuvre par employé)	Usine d'assemblage américaine dans l'industrie de l'aéronautique comptant entre 1500 et 5000 travailleurs; devis longitudinal (1978-1987)	Le contrôle managérial (nombre de griefs) est lié négativement au coût de main-d'oeuvre. C'est le contrôle accru qui améliore la PO et non pas le nombre accru de griefs (conséquence).
Wagar (1997a)	Climat des relations patronales-syndicales (six échelles de perception) et PO (évaluation subjective du niveau et de la variation de productivité, de qualité du produit et de satisfaction du client)	3 échantillons d'établissements canadiens syndiqués, l'un comptant 367 cas, le second 392 cas et le dernier 280 cas; devis transversal	Un meilleur climat des relations patronales-syndicales est associé à une meilleure perception de la PO (niveau et variation au cours des 5 dernières années).
Wagar (1997b)	Nature des relations patronales-syndicales (une échelle de perception) et résultats organisationnels (évaluation subjective des niveaux de résistance au changement, de moral, de conflit, de roulement, d'absentéisme, d'insécurité d'emploi, d'activités innovatrices, de productivité, de qualité du produit et niveau de réputation de l'organisation)	752 établissements canadiens syndiqués tirés de Wagar (1997a); devis transversal	Une relation plus coopérative est associée avec plusieurs résultats organisationnels positifs (moins de résistance au changement, diminution des conflits, baisse de l'absentéisme et du roulement, accroissement de l'activité innovatrice, meilleure réputation de l'entreprise, plus grande productivité et meilleure qualité du produit).

employées sont nettement plus sophistiquées que celles employées dans les études économiques et sont à même d'apporter certaines explications aux résultats divergents et ambigus obtenus en économie. Comme le souligne Cutcher-Gershenfeld (1991), l'emploi d'un seul indicateur comme la présence syndicale peut masquer un large éventail de modèles de relations patronales-syndicales.

Mis à part l'intérêt sous-jacent à la discipline d'appartenance, une des raisons à la base du raffinement des mesures est que les études du climat RI procèdent à un niveau généralement plus désagrégé (établissements) en utilisant des instruments de mesure (questionnaire) permettant d'obtenir des données plus précises que les études économiques. Les études sur les industries et les entreprises (multi-établissements) procèdent à un niveau trop agrégé car il y a une variance notable entre les établissements et les entreprises au sein d'une industrie en ce qui touche les stratégies d'investissements, les règles de travail et la formation des travailleurs qui représentent tous des facteurs, hormis la présence syndicale, dont on s'attend à ce qu'ils influencent la PO (Kelley et Harrison, 1992). C'est au niveau de l'établissement que se vit la représentation syndicale, tout comme se joue à ce niveau l'interaction entre les divers facteurs de production (technologie, pratiques de travail, climat, qualité de la main-d'oeuvre, etc.) qui se conjuguent pour déterminer un certain niveau de PO. Les études sur les établissements vues jusqu'à présent dans ce chapitre illustrent tout l'intérêt et toute la pertinence d'explorer la relation entre les RI et la PO en procédant au niveau des établissements. La nature des données recueillies dans ces études reste cependant essentiellement objective, comme dans les études plus agrégées, malgré une certaine ouverture à des données plus subjectives. Par ailleurs, les indicateurs du climat RI mesurés varient selon l'étude, signe que ce courant de recherche en est encore à perfectionner la mesure, tout comme c'est aussi le cas dans la littérature traitant de la PO et du climat organisationnel (voir section 1.3). Par ailleurs, les études recensées dans la présente section se sont cantonnées à des aspects particuliers du climat qu'il est facile d'associer aux RI, à l'instar de ce qui sera fait dans notre recherche.

En un sens, la plus grande contribution des recherches de la présente section est de montrer que

pour évaluer l'impact du système RI d'une entreprise, il existe d'autres facteurs à considérer que le seul statut syndical. D'ailleurs, les études portant exclusivement sur des milieux syndiqués, par exemple celles réalisées par Katz et Kochan, montrent qu'il existe même des différences entre établissements syndiqués au chapitre de la PO. La méthode développée ici est plus fine que de recourir au statut syndical car elle fait appel à des caractéristiques du système RI communes aux établissements syndiqués et aux établissements non syndiqués (pratiques RI et climat RI); cette méthode place ainsi les établissements syndiqués et non syndiqués sur le même pied dans l'analyse. Si les recherches recensées jusqu'ici se concentraient sur des caractéristiques plus typiques du milieu syndiqué (griefs, grèves, etc.), il reste qu'il y a d'autres caractéristiques communes aux deux types d'établissements (taux de roulement, absentéisme, accidents de travail, etc.). Cette perspective est celle que nous allons adopter pour mesurer la variable climat dans la présente recherche (voir section 3.2.4).

### **2.3 Études traitant de l'impact des pratiques RI sur la PO**

S'il existe de nombreuses raisons théoriques justifiant l'apport des pratiques RI à l'efficacité organisationnelle (voir section 1.4), il reste que ce n'est qu'avec des preuves empiriques solides que l'on pourra donner foi à ces prétentions. Une vaste partie de la littérature en RI, notamment en GRH est soit prescriptive ("Si votre organisation implante cette pratique, elle connaîtra du succès!") ou anecdotique, reflétant diverses croyances au sujet des effets des pratiques sur la PO. Cette littérature sera bien évidemment exclue pour concentrer la revue de la littérature sur des recherches analytiques et quantitatives comme ce fut le cas dans les sections précédentes.

Les recherches récentes ont appliqué des techniques statistiques sophistiquées comme l'analyse de régression multivariée pour comparer les pratiques RI à travers les organisations et les industries. Durant la dernière décennie, plusieurs études ont tablé sur des enquêtes comparant les organisations afin d'examiner les causes et effets des différences de pratiques. Ces travaux ont progressé en dépit de l'absence manifeste d'une méthodologie cohérente (Hunter et Pil, 1995) tant au plan de la mesure des concepts que des modèles d'estimation de la PO. Cette situation

contraste avec celle ayant prévalu en économique. Par ailleurs, les nouvelles recherches procèdent généralement au niveau méso (organisationnel) contrairement aux études des années 70 et 80 dont le focus se situait au niveau micro (Hunter et Pil, 1995). Puisque les travaux de niveau macro ne contiennent que très peu de données sur les pratiques RI pour être réellement utiles, il va de soi que le niveau organisationnel s'impose pour répondre à des questions relatives aux effets des variations dans les pratiques. Mesurer les pratiques au niveau organisationnel est consistant avec la théorie liant les RI à la PO (Hunter et Pil, 1995). Ce corpus théorique, vu au premier chapitre, présume en effet que les actions au niveau des établissements (pratiques) affectent les comportements individuels et collectifs de manière à se refléter au niveau de la PO.

Dans cette troisième section du chapitre 2, les études réalisées sur le terrain cherchant à montrer l'existence d'un lien entre les pratiques RI et la PO seront présentées. Nous avons choisi de diviser cette littérature en deux parties. La première partie portera sur les études traitant de l'effet de certaines pratiques individuelles sur la PO, c'est-à-dire les études où la variable indépendante principale est généralement une pratique particulière prise isolément (participation, rémunération, formation, relations de travail). La seconde partie décrira les études où ce sont les effets combinés de plusieurs pratiques RI (systèmes de pratiques) sur la PO qui sont pris en considération.

### **2.3.1 Études traitant des pratiques RI individuelles**

De nombreuses études ont tenté d'évaluer l'impact des pratiques RI sur la PO. Une bonne part d'entre elles ont porté particulièrement sur l'une ou l'autre des diverses pratiques RI susceptibles d'être implantées dans les organisations. Les pratiques touchant toutes les formes de participation des travailleurs (ex.: participation à la prise de décision, équipes de travail, cercles de qualité), de même que celles touchant la rémunération, notamment les régimes d'intéressement, ont souvent fait l'objet de recherches qui se sont accumulées à un point tel où l'on retrouve maintenant quelques recensions. Dans notre revue de la littérature, nous avons choisi de ne pas présenter toutes les études sur ces pratiques pour plutôt mettre à contribution les recensions existantes, tout en présentant quelques études typiques ou récentes. De même, il nous est impossible ici de rapporter toutes les études ayant traité de tous les genres de pratiques RI et c'est ainsi que nous

allons nous en tenir aux études portant sur la participation, la rémunération, la formation et les relations de travail qui constituent des pratiques dominantes au sein des établissements que nous allons étudier (voir chapitre 4)<sup>19</sup>.

### A) Rémunération

En matière de rémunération, la littérature se divise généralement en deux courants: les études estimant les effets sur la PO de la rémunération des cadres supérieurs (visant notamment à vérifier la théorie du mandat) et celles se préoccupant de l'impact sur la PO de la rémunération des employés non cadres, ou plus généralement des régimes incitatifs (Weber, 1994). Vue la perspective donnée à la présente recherche, la littérature traitant de la rémunération des cadres supérieurs ne sera pas abordée<sup>20</sup>. Une autre catégorie d'études, celles s'intéressant aux régimes d'actionnariat, à la participation à la propriété de l'entreprise ou aux coopératives<sup>21</sup> de travailleurs, ne sera pas considérée dans notre revue<sup>22</sup>.

---

<sup>19</sup>. Les pratiques RI les plus diverses ont été analysées sous l'angle de leur impact sur la PO. Shepard, Clifton et Kruse (1996) montrent que les heures flexibles contribuent à l'amélioration de la productivité alors que Lanoie et Shearer (1996) estiment que le partage des emplois produit l'effet contraire. L'utilisation de l'évaluation du rendement (Borman, 1991) et de lier ces évaluations à la rémunération ont aussi été associés à une plus grande rentabilité (Gerhart et Milkovich, 1992). Holzer (1987) montre que les procédures de recrutement peuvent être associées à la productivité des nouveaux employés. La méta-analyse de Guzzo, Jette et Katzell (1985) montre que la formation, la détermination de buts et les systèmes socio-techniques ont des effets significatifs et positifs sur la productivité. Denison (1990) montre que la culture organisationnelle peut avoir un impact significatif sur la performance de l'entreprise. De Bejar et Milkovich (1986), Cook et Ferris (1986), Gomez-Mejia (1992) ainsi que Caligiuri et Stroh (1995) ont examiné l'impact sur la PO de la stratégie RH et de son lien avec la stratégie d'affaires, un thème aussi abordé dans les études traitant des systèmes de pratiques (voir 2.3.2). Dans la même veine, Weber (1994) recense une poignée de recherches évaluant l'effet de la planification RH au niveau de la PO. Il serait certes bien fastidieux de rapporter ici toutes ces études et cette tâche de recension exhaustive irait au-delà des visées de la présente recherche. Quelques recensions permettent néanmoins d'avoir une idée de cette littérature éparsée, notamment celles du U.S. Department of Labor (1993), de Weber (1994) et de Kling (1995).

<sup>20</sup>. Voici quelques études issues de cette littérature: Murphy (1985); Gomez-Mejia, Tosi et Hinkin (1987); Abowd (1990); Gerhart et Milkovich (1990); Leonard (1990); Gregg, Machin et Symanski (1993); Tosi et Gomez-Mejia (1994); Magnan, St-Onge et Thome (1995).

<sup>21</sup>. Même si on utilise l'expression "entreprise coopérative" pour désigner les caisses sur lesquelles portent notre étude, il faut voir que ce sont les clients qui sont propriétaires de l'organisation et non les employés.

<sup>22</sup>. Kruse et Blasi (1995 et 1996) ont rapporté et analysé plus d'une cinquantaine d'études portant sur le lien entre la participation à la propriété et la performance de l'entreprise (voir aussi Blasi, Conte et Kruse, 1996). Pour sa part, Doucouliagos (1995) a procédé à une méta-analyse à partir des résultats de 43 études afin de comparer l'impact de diverses formes de participation sur la productivité dans les firmes gérées par les travailleurs et dans les firmes

Au point de départ, il faut spécifier que les études traitant des effets de la rémunération sur la PO s'intéresse non pas au niveau des salaires<sup>23</sup>, mais plutôt au type de rémunération. La rémunération incitative (appelée aussi rémunération variable ou axée vers les résultats) comprend un ensemble de pratiques allant des programmes de primes (bonus) individuelles et de rémunération au mérite jusqu'aux programmes basés sur la performance collective comme le partage des profits et le partage des gains de productivité. D'après Gerhart et Milkovich (1992), la recherche abordant l'impact organisationnel de la rémunération basée sur le mérite individuel et le paiement de primes n'a produit que des résultats mitigés car le lien empirique avec la productivité est difficile à établir<sup>24</sup>. Les résultats quant à l'impact des régimes de partage des profits sont davantage concluants. Weitzman et Kruse (1990) ont examiné autant les études de cas, les enquêtes sur la perception des participants que les études économétriques et ils en ont conclu que toute cette littérature empirique supporte le lien entre le partage des profits et la productivité. Une revue de la littérature (Chaykowski et Lewis, 1995) et des études plus récentes (Kruse, 1992; Shepard, 1994; l'étude de Cooke (1994) décrite plus loin) en arrivent à la même conclusion. Pour ce qui est des régimes de partage des gains de productivité, Gerhart et Milkovich (1992) estiment que la recherche traitant de l'impact de ces programmes montrent que cet impact est généralement positif. Schuster (1983) a constaté un tel lien avec les plan Rucker et Scanlon, tout comme Kaufman (1992) avec un programme du type "Improshare". Malgré que ces études s'attachent à l'effet individuel des pratiques de rémunération et que cet effet semble positif, il reste que la rémunération n'est peut-être qu'une partie de l'histoire et qu'il faille examiner aussi les autres pratiques comme la participation et la sécurité d'emploi (Bloom et Milkovich, 1995). L'Institut de recherche et d'information sur la rémunération (IRIR, 1996, p.28) conclut également que la rémunération variable doit être "(...) perçue comme un élément d'une stratégie plus globale de transformation du milieu de travail". Les deux études sur la rémunération présentées ci-dessous

---

capitalistes.

<sup>23</sup>. Dans une des rares études s'attaquant directement à cette question, Gerhart et Milkovich (1990) n'ont observé aucun lien entre le niveau de rémunération des cadres et le rendement sur les actifs.

<sup>24</sup>. Récemment, Paarsch et Shearer (1996) ont examiné le gain de productivité réalisé lorsqu'un travailleur est payé à la pièce plutôt qu'à taux fixe. Ils estiment ce gain de productivité à 10%, toute chose étant égale.

sont non seulement récentes, mais aussi les échantillons examinés sont semblables au nôtre, voire identique dans le cas d'une étude.

Banker et ses collègues (1996b) ont examiné l'impact d'un programme de rémunération incitative (primes) basée sur les résultats qui a été implanté dans quinze des 34 succursales d'une grande chaîne américaine de magasins à rayons. Fournies par le siège social de l'entreprise, les données mensuelles ont été colligées sur une période de 77 mois ce qui a permis d'estimer les variations de performance avant et après l'implantation du programme de même qu'entre les établissements avec ou sans ce programme. Trois mesures de PO ont été mises à profit: les ventes par pied carré d'occupation, un indice de satisfaction de la clientèle et la rentabilité par pied carré occupé. La recherche cherchait particulièrement à examiner comment des facteurs contextuels comme l'intensité de la compétition, le profil des consommateurs et le niveau de supervision, affectaient l'efficacité du programme de rémunération incitative. Les résultats sont à l'effet que le programme est plus efficace (plus grand effet sur la PO) lorsque la compétition est plus grande, lorsque le marché est composé de consommateurs aisés et lorsque le niveau de supervision est relativement peu élevé. Une contribution intéressante de cette recherche est qu'elle souligne l'importance d'identifier des facteurs contextuels qui aident à distinguer entre des situations où cette pratique est efficace et d'autres où elle l'est moins. L'absence de considérations contextuelles est déplorable et peut être à la base des résultats mitigés obtenus dans certaines études (Gerhart et Milkovich, 1992; Weitzman et Kruse, 1990).

La recherche de Mignan, St-Onge et Lalande (1997) est particulièrement intéressante de notre point de vue car elle porte sur la même population que la nôtre, soit les caisses populaires Desjardins affiliées à la Fédération de Montréal et de l'Ouest-du Québec. Leur question de recherche est cependant plus restreinte et consiste à apprécier si la PO d'une caisse avec un programme de partage des bénéfices est meilleure que la PO d'une caisse sans une telle pratique. Une question complémentaire à laquelle s'adresse la recherche est d'observer si l'adoption d'une pratique de partage des bénéfices amène une amélioration de la PO. Les données recueillies proviennent de 294 caisses (120 caisses ayant adopté la pratique étudiée et fourni la date

d'implantation) et les données financières couvrent une période de cinq ans (1991-1995). Les huit mesures de PO employées sont les suivantes: les actifs totaux, le capital (avoir des membres sur les passifs), les revenus nets d'intérêt sur l'actif moyen, les revenus nets autres que d'intérêt sur l'actif moyen, les pertes sur prêts (prêts perdus plus les provisions pour créances douteuses sur l'actif moyen), les coûts d'opération sur l'actif moyen, la productivité (la somme des revenus nets d'intérêt et des revenus autres, moins les pertes sur prêts et les coûts d'opération, le tout divisé par l'actif moyen) et le rendement sur le capital (trop-perçus sur l'actif moyen). Deux types d'analyses ont été effectuées: une analyse comparative en coupe transversale (pour chaque année) et une analyse comparative longitudinale (test t). Aucune variable de contrôle n'a été prise en compte. Les caisses ayant adopté un programme de partage des profits se sont avérées avoir un meilleur niveau de PO en termes d'actifs, de capital, de pertes sur prêts, de coûts d'opération et de retour sur le capital. En vertu du second type d'analyse, comparant le niveau de PO des caisses un an avant l'adoption de la pratique au niveau obtenu un an après, les caisses ayant adopté la pratique ont connu une amélioration significative de leur situation en termes d'actifs, de capital et de pertes sur prêts comparativement à celles n'ayant pas implanté la pratique. Les auteurs interprètent ces résultats comme montrant que les établissements avec une bonne performance financière avaient tendance à adopter une telle pratique, qui est alors plus susceptible de porter fruit. Par contre, l'adoption d'une telle pratique semble avoir un impact limité sur les opérations de la caisse (coûts d'opération, productivité, etc.). Puisque notre échantillon porte sur une année comprise dans la période étudiée par Magnan, St-Onge et Lalande et que nous sommes également intéressés à la présence d'un régime d'intéressement dans les caisses, nous nous attendons à obtenir des résultats comparables. Par contre, notre étude permettra un meilleur contrôle car nous prendrons en compte l'ensemble des pratiques RI; le recours à une seule pratique peut mener à surestimer l'effet de la pratique si les pratiques sont très corrélées entre elles (Katz, Kochan et Weber, 1985; Huselid, 1995).

## **B) Participation**

Levine et Tyson (1990) ont réalisé une revue de la littérature souvent citée par les chercheurs intéressés à l'impact de la participation sur la productivité. Les recherches recensées incluaient

des études de cas, des expériences sur le terrain de même que des tests économétriques alors que les enquêtes, les expérimentations en laboratoire et les études de cas fournissant une évaluation qualitative des effets de la participation sur la productivité ont été mises de côté, à l'instar de la démarche employée ici. Sur les 29 études recensées, quatorze d'entre elles indiquent que la participation a un effet positif sur la productivité (souvent petit), seulement deux études relatent un effet négatif, tandis que dans les treize qui restent, les effets n'étaient pas concluants. De leur revue, les auteurs retiennent que les effets de la participation sont généralement positifs.

La taille et la signification de l'effet de la participation dépendent entre autres du type de participation et d'autres aspects de l'environnement RI des entreprises. Levine et Tyson ont ainsi distingué différentes formes de participation: la participation consultative (les travailleurs sont consultés mais les gestionnaires décident), la participation substantive ou décisionnelle (les travailleurs exercent une influence certaine dans les décisions prises) et la participation des représentants (les représentants des travailleurs participent à divers comités et organismes dans l'entreprise). Il ressort de leur comparaison que la participation substantive constitue la forme de participation la plus susceptible d'avoir un effet positif sur la productivité. La participation aux décisions prises au niveau du lieu de travail a généralement un impact positif sur la productivité dans les recherches analysées par Levine et Tyson, tout comme l'ajout de mécanismes de participation et l'élargissement des questions couvertes par la participation. Quant à la participation consultative, les études soutiennent qu'il est difficile d'en arriver à des améliorations de productivité soutenues dans le temps sans aller plus loin que la seule consultation. De même, la littérature suggère que la participation des représentants peut améliorer la productivité si elle fait partie d'un ensemble plus vaste de pratiques participatives.

Enfin, Levine et Tyson ont tiré des études empiriques les caractéristiques distinctives des systèmes de participation à succès. La première est un partage des gains (entendu au sens large), nécessaire pour soutenir les effets à long terme de la participation; les travailleurs veulent ainsi être récompensés pour leur implication et partager la part des gains de productivité dus à cette implication. Des relations d'emploi à long terme constituent une autre caractéristique

identifiée par les auteurs. C'est ainsi que les travailleurs ne coopéreront pas s'ils croient que l'efficacité accrue due à la participation fera en sorte qu'ils perdront leur emploi. La participation nécessitant certains investissements (sélection, formation, socialisation, etc.), une forme ou l'autre de sécurité d'emploi permet de rentabiliser ces investissements. La troisième caractéristique est le développement de mesures pour accroître la cohésion du groupe de travail, particulièrement par la réduction des écarts salariaux entre travailleurs et des différences de statut entre gestionnaires et employés pouvant contribuer à miner l'atmosphère des lieux de travail. La dernière des caractéristiques des systèmes de participation à succès est de garantir aux travailleurs certains droits individuels. Les travailleurs ont besoin d'être assurés qu'ils ne seront pas pénalisés à cause de leur participation (critiquer les procédures existantes, s'opposer aux changements des pratiques, etc.) et qu'ils seront traités équitablement ("due process"). C'est d'ailleurs sur la base de ces caractéristiques que certains auteurs proposent que la participation sera plus efficace en milieu syndiqué (Eaton et Voos, 1992 et 1994) et que d'autres appuient leurs estimations positives de l'impact du syndicalisme sur la productivité (Kelley et Harrison, 1992; Cooke, 1994). De plus, l'idée de pratiques complémentaires à la participation est conforme à la logique théorique qui sous-tend le recours au système de pratiques comme unité d'analyse pour étudier l'impact des RI sur la PO (voir section suivante).

Wagner (1994) s'est quant à lui attaché à la tâche d'examiner les études traitant des effets de la participation sur la performance et la satisfaction. Pour ce faire il a procédé à une méta-analyse sur une cinquantaine d'études et a comparé ses résultats à 10 revues et méta-analyses déjà publiées sur le sujet. Ses conclusions sont que la recherche sur la participation a produit des preuves valables de changements statistiquement significatifs au niveau de la performance et de la satisfaction, changements qui sont positifs mais faibles en termes d'ampleur, comme le soulignaient aussi Levine et Tyson (1990). Devant des effets si peu considérables, l'auteur avance que les coûts de la participation (formation des employés et des superviseurs, réorganisation de l'entreprise, etc.) peuvent limiter la diffusion des pratiques de participation. Les effets de la participation ne sont donc pas aussi importants qu'on aimerait le croire généralement, même si cela n'exclut pas la possibilité que l'effet de la participation soit plus important dans certaines

conditions plus favorables ou sur d'autres indicateurs. Enfin, à l'inverse de ce qu'observaient Levine et Tyson, l'analyse de Wagner ne peut soutenir la conclusion qu'il existe une forme de participation plutôt qu'une autre ayant un effet plus important sur la productivité et la satisfaction.

Il existe donc de nombreuses études sur les effets de la participation sur la PO, en plus des études abordant indirectement cette question à la section 2.2 (Katz, Kochan et Gobeille, 1983; Katz Kochan et Weber, 1985) et de celles qui seront présentées dans la section suivante. Nous avons choisi de décrire quatre autres études typiques sur la participation.

Carson (1985) a étudié la relation entre la gestion participative et la performance financière de 101 entreprises américaines en 1983-1984 (coupe transversale). Le questionnaire mesurait (à l'aide d'une échelle de 1 à 5) diverses dimensions de la gestion participative (philosophie participative, degré de participation à la prise de décision, départements où la participation est pratiquée, âge des expériences de participation, participation à la propriété), entendue ici comme un système de gestion incorporant l'apport du personnel non cadre dans le processus décisionnel. La participation, sous une forme ou l'autre, fut alors mise en parallèle avec quatorze mesures de la performance financière (ventes par action, profit net, gains de capital, marge de profit nette, stabilité du prix des actions, etc.) et avec cinq mesures comportementales (roulement, absentéisme, griefs, accidents de travail, salaires et avantages sociaux), colligés dans le questionnaire. Les analyses effectuées sur ces données étaient de nature bivariable (corrélations). Les résultats révèlent que les firmes avec une forme ou l'autre de participation (84% de l'échantillon) connaissaient les meilleures performances au plan financier (13 indicateurs sur 14) et au plan des mesures comportementales (sauf en ce qui touche les accidents).

Delaney, Ichniowski et Lewin (1989) ont pour leur part scruté la relation entre l'implication des employés dans la prise de décision (QVT, cercles de qualité et comités de coopération patronale-syndicale) et la performance financière de l'entreprise. Les mesures de l'implication des employés sont tirés d'une enquête plus vaste sur les pratiques RI dans 227 divisions d'entreprises du secteur manufacturier américain en 1986. Les programmes d'implication furent classés en fonction

du degré d'autorité conférée aux employés dans la prise de décision lorsqu'un programme de participation était en vigueur, degré mesuré par le questionnaire. Les entreprises furent regroupées selon qu'elles étaient totalement syndiquées (10), totalement non syndiquées (118) ou comptaient des établissements opérant dans les deux contextes ("double-breasted" ou "double statut"). Les auteurs ont testé diverses combinaisons entre le statut des entreprises (syndiquées, non syndiquées ou les deux) et la participation (peu ou beaucoup d'autorité). L'analyse descriptive révèle qu'alors que les travailleurs syndiqués ont autant de chances d'être impliqués dans des programmes de participation que les non syndiqués, ces derniers et ceux des firmes à double statut détenaient cependant plus de pouvoir dans la prise de décision et les programmes s'adressaient à plus de travailleurs. Les auteurs ont mis en parallèle ces variables (implication et statut syndical) avec la rentabilité des organisations sondées, mesurée par le ratio des revenus nets sur les actifs (rendement sur les actifs). Les variables contrôles dans les estimations de régression étaient les suivantes: le niveau de concentration industrielle, le niveau moyen d'éducation et d'expérience dans l'industrie, les pourcentages d'hommes et de blancs et ainsi qu'une variable indiquant si l'entreprise produisait des biens durables ou non. Les résultats montrent que la participation n'a pas d'effet sur la PO, peu importe le statut syndical. En maintenant constante cette variable, la présence d'un programme de participation n'a pas davantage d'effet significatif mais les firmes entièrement syndiquées ont un rendement sur l'actif plus faible que les autres. Aucune des diverses combinaisons entre le statut syndical et le niveau d'autorité dans la prise de décision n'a permis d'obtenir des résultats plus probants. En fin de compte, les résultats n'apportent aucune preuve solide que l'implication des employés a un effet quelconque sur la performance de l'entreprise.

Bien connu pour ses travaux dans le domaine de la participation et de la restructuration des milieux de travail<sup>25</sup>, Batt (1995) a comparé l'impact sur la PO des équipes auto-gérées ("self-directed teams") au sein d'une entreprise de télécommunication américaine. L'impact sur la PO de

---

<sup>25</sup>. Appelbaum et Batt (1994) décrivent la transformation dans l'organisation du travail et les pratiques RI aux États-Unis. Cet ouvrage contient d'excellentes recensions concernant la transformation des milieux de travail et les études de cas réalisées dans ce domaine entre 1970 et 1992.

la participation n'était qu'un aspect de cette recherche qui portait également sur son impact au niveau des travailleurs et des gestionnaires (satisfaction, engagement, caractéristiques des emplois, pratiques RI, performance perçue, RT, etc.). Les données recueillies pour la portion de l'étude qui nous intéresse particulièrement relèvent du niveau individuel et portent sur des travailleurs issus de deux groupes: le service à la clientèle (vendeurs) et le réseau (réparateurs). Pour le service à la clientèle, l'échantillon est composé de 223 travailleurs pour lesquels des données mensuelles sur la performance individuelle (revenus des ventes) au cours d'une période de 18 mois (janvier 93 à juin 94) ont été obtenues à partir des dossiers de l'entreprise. Du côté du réseau, l'échantillon portait sur 228 travailleurs et des données mensuelles sur 18 mois ont été colligées par rapport à plusieurs dimensions de la performance individuelle dont les heures de travail (heures productives, heures passées au travail, heures supplémentaires), la productivité (heures productives par appel complété, heures travaillées par appel complété) et la qualité (retards auprès du client, aide supplémentaire demandée par le technicien, nombre de clients dans un district donné qui n'ont pas de service depuis 24 heures, nombre de fois qu'un technicien est à l'origine d'un rappel du client). Pour le groupe du réseau, une analyse bivariée (test-t) a été menée sur les données, tandis que pour le groupe du service à la clientèle, une analyse multivariée contrôlant pour la technologie, le district, les pratiques RI (formation, opportunités d'avancement, sécurité d'emploi, salaires, participation syndicale, etc.) et les caractéristiques des travailleurs a été réalisée sur la mesure objective de performance (revenus des ventes) et sur deux mesures subjectives (deux indicateurs du niveau de la qualité produite par le groupe).

Tout d'abord, les résultats montrent que les travailleurs du réseau dans les équipes auto-gérées n'ont pas un niveau de performance différent de celui des autres travailleurs sauf en ce qui a trait à la dimension des heures passées au travail. Ainsi, ces employés travaillent moins d'heures directement liée à la production mais passent plus de temps en réunion, en formation et à assumer des tâches traditionnellement effectuée par les superviseurs, ce qui nécessite plus d'heures supplémentaires mais ne se traduit pas en une productivité plus faible. Pour ce qui est du service à la clientèle, les résultats sont à l'effet que la participation à une équipe auto-gérée est liée positivement aux revenus mensuels des ventes et aux mesures basées sur la perception. La

comparaison au niveau des revenus des ventes dans le temps entre les participants et les non participants dépeint également une amélioration progressive pour les équipes auto-gérées: il n'y avait pas de différence significative entre les deux groupes au début de la période étudiée et un écart significatif s'est dessiné par la suite. Batt conclut que les effets différents de la participation d'une catégorie d'emploi à l'autre proviennent probablement des différences au niveau du contexte de travail, très standardisé du côté du service à la clientèle et très changeant du côté du réseau.

L'impact sur la PO d'une forme spécifique de participation, les équipes de travail, a aussi été examiné par Banker et ses collègues (1996a). Leur terrain consistait en une usine syndiquée d'assemblage de petits moteurs d'appareils résidentiels et industriels, où quatre lignes de production correspondant à autant d'étapes du processus ont été considérées sur une période allant d'avril 1992 à décembre 1993. Introduites en août 1993, ces équipes de travail se situent entre les cercles de qualité et les équipes autonomes de production: elles possèdent une certaine autorité dans la prise de décision mais ne comportent pas toutes les caractéristiques attribuées généralement aux groupes autonomes ou auto-gérés. Les données des chercheurs ont été amassées à partir des dossiers de l'entreprise et d'entrevues qui leur ont permis de décrire de façon détaillée tout le processus d'implantation des équipes, leur fonctionnement et leur évolution subséquente selon les chaînes d'assemblage. Ces informations leur ont aussi permis de spécifier leur modèle de régression multivariée. La variable dépendante a été mesurée au moyen de deux indicateurs: la qualité du produit (taux de défauts) et la productivité de la main-d'oeuvre (unités produites par heure de production). Ces données, de même que toutes les autres étaient disponibles sur une base hebdomadaire par chaîne d'assemblage. La période de temps écoulée depuis l'implantation des équipes de travail constituait la mesure de participation. Enfin, plusieurs variables permettaient de tenir constantes les autres influences: heures supplémentaires par employé, variation du nombre de travailleurs sur la chaîne, indices de la diversité et de la complexité des produits assemblés, utilisation de la capacité de production (variation entre les heures planifiées et effectuées), directives des ingénieurs et d'autres contrôles liés au temps. Des régressions ont été conduites sur l'ensemble de l'échantillon de même que sur chacune des chaînes d'assemblage. Les résultats sont à l'effet que les équipes de travail ont permis en général

d'améliorer la qualité et la productivité significativement par rapport à la période précédant l'introduction de ces équipes. Par contre, la situation diffère selon les lignes de production. Dans le cas de la seule ligne où ni la qualité ni la productivité ne sont améliorées, les auteurs soutiennent que des conflits entre les travailleurs ont pu miné l'effet du travail en équipe.

### **C) Formation**

La plupart des études abordant la formation mettent en évidence ses effets au niveau individuel, notamment sur le salaire (Bishop, 1994; Lengermann, 1996). L'impact de la formation au niveau organisationnel a cependant été mesuré dans un certain nombre d'études que nous allons décrire in extenso dans la présente section, en l'absence de recension sur le sujet.

La recherche de Russell, Terborg et Powers (1985) visait l'exploration de la relation entre la formation et la PO. De plus, les auteurs voulaient voir s'il existait des conditions facilitantes ou contraignantes susceptibles d'affecter l'efficacité de la formation et résumant ces conditions sous l'appellation "support organisationnel". La performance de 62 magasins de détail appartenant à une même chaîne fut examinée et les données furent colligées sur une année. Les perceptions des employés quant à la formation, au support organisationnel et à la performance furent recueillies par l'entremise d'un questionnaire complétant les données quantitatives tirées des registres de l'entreprise. La productivité fut mesurée par le volume de ventes par employé alors qu'un indice de l'image perçue du magasin fut construit sur la base des réponses au questionnaire. Les mesures relatives à la formation consistaient en deux variables: le pourcentage d'employés à temps plein et à temps partiel ayant reçu de la formation axée sur la vente et par un indice composé de l'évaluation faite par les employés de l'accent mis sur la formation dans leur établissement. Quant aux conditions facilitantes ou contraignantes, les réponses aux questions du questionnaire ont servi à créer deux indices: support de la supervision et support à la vente (inventaire, disposition des produits, etc.). Aucune autre variable n'a été introduite dans les estimations de régression. Les résultats de ces estimations sont à l'effet que le nombre d'employés formés dans les établissements est lié positivement et significativement aux ventes par employé et à l'image du magasin. Quant aux autres variables indépendantes, l'emphase sur la

formation, le support à la vente et le support de la supervision, les deux premières sont associées à une meilleure image tandis que la dernière n'est liée à aucun des indicateurs de performance. Ainsi, contrairement à l'hypothèse de départ, le support organisationnel n'a pas été un facteur ayant affecté l'effet de la formation sur la performance. Discutant de leurs résultats, les auteurs suggèrent que le pourcentage d'employés formés, en plus d'être une mesure de l'incidence de la formation, est peut-être un indicateur d'un concept plus large comme la conformité et l'utilisation des pratiques RI développées au niveau corporatif. Ces programmes ne se limitent pas à la formation et on peut supposer que de s'en remettre à ces programmes préparés par des spécialistes est susceptible d'améliorer la PO.

Holzer et ses collègues (1993) ont exploré les effets d'un programme de subventions gouvernementales à la formation dans des entreprises manufacturières de moins de 500 employés au Michigan. Les auteurs ont examiné l'effet de l'obtention d'une subvention sur le nombre d'heures de formation de même que sur le taux de rejet (qualité du produit). Les données ont été obtenues pour la période 1987-1989 pour un total de 157 établissements. L'échantillon était composé d'établissements ayant reçu la dite subvention et d'établissements qui en avaient fait la demande mais ne l'avaient pas obtenue en 1988 ou en 1989. Les variables contrôles dans les estimations sur les variations des heures de formation et du taux de rejet comprenaient: les ventes, l'emploi, le salaire, la présence syndicale, la présence de diverses pratiques RI (participation, procédure de griefs, rémunération incitative), les raisons de la formation (améliorer la qualité, nouveau produit, nouvelle technologie), une variable de délai (indiquant si l'effet de la subvention durait dans le temps) et divers indicateurs liés au temps. Les auteurs ont découvert que l'obtention de ces subventions augmente le nombre d'heures de formation mais que cet effet est ponctuel et se fait sentir surtout l'année où la subvention est accordée. L'obtention de la subvention est aussi associée significativement à une baisse du taux de rejet mais cet effet semble davantage permanent.

Une étude sur l'impact des programmes formels de formation a été réalisée par Bartel (1994). L'échantillon consiste en 155 divisions d'entreprises ("business lines") du secteur manufacturier

américain au sein duquel Bartel a exploré le lien entre le pourcentage d'employés couverts par un programme de formation, la date d'implantation du dit programme et la productivité<sup>26</sup>, exprimée en termes de valeur des ventes par employé en 1986. Le modèle d'estimation dérivé de la fonction de production Cobb-Douglas comportait diverses variables contrôles: la présence de trois pratiques RI (conception des emplois, évaluation du rendement, implication des employés), la présence syndicale, l'âge de l'entreprise, les actifs, le nombre d'employés, le coût des matériaux et les contrôles pour l'industrie. Bartel a également obtenu des données sur le niveau de productivité de 1983 et a été capable d'inférer les valeurs de la variable formation à cette époque grâce à la date d'implantation des programmes.

Le programme de formation n'a eu que peu d'impact significatif sur la productivité en vertu des premières estimations en coupe transversale (1986). Les estimations suivantes montrent cependant que les firmes ayant implanté un programme entre 1983 et 1986 ont connu des hausses de productivité significatives de l'ordre de 19%. En fait, cette hausse a permis aux entreprises de combler leur retard au niveau de la productivité par rapport à leurs concurrents car, en distinguant les programmes implantés entre 1983 et 1986 des programmes implantés auparavant, ni l'une ni l'autre des catégories de programmes n'ont d'impact significatif sur le niveau de productivité de 1986. Cette recherche est intéressante à cause de l'utilisation d'un indicateur astucieux, le nombre d'années depuis l'implantation d'une pratique, qui permet de mieux apprécier l'effet de la pratique dans le temps.

La dernière recherche recensée sur l'impact de la formation a été faite par Black et Lynch (1995 et 1996). Cette recherche est basée sur une vaste enquête américaine au niveau national faite pour observer les liens entre les investissements en formation scolaire et post-scolaire, les pratiques RI et la performance. L'échantillon retenu pour les fins des estimations de la PO comptait 1346 établissements dont 821 oeuvraient dans le secteur manufacturier. La fonction de production employée avait comme variable dépendante les ventes en 1993 et comme variables contrôles: le

---

<sup>26</sup>. Dans une autre étude, Bartel (1995) a étudié l'impact de la formation sur les salaires et la productivité individuelle des travailleurs, mesurée au moyen des évaluations faites par les superviseurs.

capital, les matériaux, les heures de travail, l'utilisation de la capacité de production, l'âge de l'établissement, l'âge des équipements, un indicateur dichotomique indiquant si oui ou non l'établissement faisait partie d'une entreprise avec plusieurs établissements, la présence syndicale, diverses variables dichotomiques (gestion de la qualité totale, "benchmarking", centre de R&D) et des contrôles pour l'industrie d'appartenance. Les mesures ayant trait à la formation se composaient de divers indicateurs: le niveau moyen d'éducation, le pourcentage d'employés formés en 1990 et en 1993, le pourcentage de la formation reçue en dehors des heures de travail, de même que trois types spécifiques de formation (ordinateur, travail en équipe et supervision), l'importance des résultats scolaires et des aptitudes à la communication lors de l'embauche et le pourcentage d'employés embauchés depuis moins d'un an. Les résultats des estimations sont à l'effet que le nombre d'employés formés n'a pas d'effet sur la productivité malgré que le niveau moyen d'éducation des employés a un impact substantiel conformément à la théorie du capital humain. Dans le secteur manufacturier, il est apparu que la formation reçue en dehors des heures de travail comporte un impact significatif, alors que dans le secteur non manufacturier, c'est plutôt le type de formation, notamment celle touchant l'informatique, qui influence positivement la productivité. Dans ce dernier secteur, il semble qu'accorder de l'importance aux résultats scolaires lors de l'embauche ait aussi un effet positif sur la productivité.

Il faut noter que dans les quatre études traitant de l'effet de la formation sur la PO, on prend soin de tenir constants les effets d'autres pratiques RI (supervision, participation, etc.). Cette façon de faire renforce l'idée que l'unité d'analyse appropriée devrait être le système de pratiques RI et non pas une pratique individuelle. Il n'en demeure pas moins que ces quelques études montrent que la formation semble avoir un impact positif sur la PO, impact susceptible de varier dans le temps. Cette constatation est préliminaire et d'autres études seront nécessaires pour l'étayer.

#### **D) Relations de travail**

La dernière catégorie d'études présentées dans cette section regroupe deux types d'études. Le premier type est composé de recherches examinant l'impact de pratiques particulières aux RT comme un plan de coopération patronale-syndicale (Schuster, 1983), le partage de l'information

(Morishima, 1991) ou la stratégie de l'entreprise en matière de RT (Meyer et Cooke, 1993). Le second type d'études considère plutôt les RT (ou la présence syndicale) comme un facteur explicatif du succès ou de l'échec de diverses pratiques RI comme la participation et la rémunération incitative. Ces études comparent ainsi l'efficacité de certaines pratiques en milieu syndiqué et en milieu non syndiqué. Il existe d'autres études traitant de l'effet des RT sur la PO mais la majorité a recours à des évaluations perceptuelles de la PO, un segment de la littérature que nous avons explicitement écarté au début du chapitre.

Schuster (1983) s'est intéressé à l'impact sur la PO de la coopération patronale-syndicale, un thème en plein essor à cette époque. Ce chercheur a choisi neuf établissements américains du secteur manufacturier de taille et de niveau technologique comparables, où l'un ou l'autre des programmes de coopération suivants avaient été implantés récemment: plan Scanlon, plan Rucker et comités d'établissement ("plantwide committees"). Cette étude relève à la fois de l'approche qualitative et de l'approche quantitative. Tout d'abord, Schuster a effectué des entrevues dans les établissements et fait des recherches dans les dossiers et les procès-verbaux des réunions. Cette partie de l'analyse lui a permis de déterminer si des facteurs non reliés à l'implantation des programmes étaient intervenus au cours de la période étudiée (ex.: investissements en capital). Schuster a aussi colligé des données mensuelles concernant la productivité (niveau de production par heure travaillée) et le niveau d'emploi afin de constituer des séries chronologiques. La période étudiée (de 4 à 5 ans selon l'établissement) avait comme point de départ la période de deux ans avant l'implantation des programmes de coopération. En dépit des précautions prises, les différences au niveau des mesures de productivité et des méthodes de production ont fait en sorte que l'auteur a dû comparer chacune des entreprises à sa propre performance (cas par cas). Les résultats des analyses de covariance furent complétées par l'analyse qualitative du cas de chaque établissement. À la suite de l'implantation de ces programmes, quatre établissements ont connu des améliorations importantes et significatives de productivité alors que la performance de deux autres a suivi une tendance significativement à la hausse mais moins forte. Le niveau d'emploi fut relativement stable dans l'échantillon alors que seulement une organisation a présenté une baisse à ce chapitre. Ainsi, les régimes de partage des gains de productivité et les comités conjoints

d'établissement améliorent la productivité mais pas l'emploi, ce qui semble conforme au bon sens commun.

Voulant explorer davantage la "boîte noire" que constitue le syndicat, Bemmels (1987) a examiné certains mécanismes par lesquels le syndicat est susceptible d'affecter la productivité d'une entreprise. Cet auteur croit que l'on fait fausse route en considérant seulement la présence ou l'absence d'un syndicat et non son action sur les pratiques de gestion. Il pose comme hypothèse que l'impact du syndicalisme sur la PO se fait de trois façons: le syndicalisme affecte la nature des pratiques de gestion et les caractéristiques organisationnelles; la présence syndicale a un effet sur l'efficacité des pratiques affectant la productivité, une fois celles-ci implantées; un mauvais climat explique en partie l'effet du syndicalisme sur la PO. Bien que s'en inspirant, Bemmels se démarque de l'approche économique traditionnelle en insérant dans ses analyses certaines considérations RI et il se démarque quelque peu des études vues dans la présente section car il emploie à la fois des mesures des pratiques et du climat RI. L'enquête de Bemmels porta sur 46 établissements de 35 entreprises du secteur manufacturier aux États-Unis en 1982. Les variables liées aux hypothèses furent créées à partir des réponses aux questions de l'enquête. Une analyse factorielle portant sur 21 questions de l'enquête a fourni deux mesures des pratiques et des caractéristiques organisationnelles: le degré de gestion participative ainsi que la fréquence des évaluations de rendement et de la rétroaction aux travailleurs. Une troisième mesure des pratiques RI fut employée, soit la proportion des travailleurs dont une partie du salaire est basée sur la performance. Les estimations comprenaient également deux autres variables: la présence syndicale (pourcentage de travailleurs couverts par une convention collective) et le climat RI (s'il y a eu une grève ou non dans une période de 6 à 10 ans précédant l'enquête).

Le modèle de détermination de la productivité employé dans cette étude est la fonction de production. La valeur ajoutée a servi à mesurer la productivité. Le capital incluait la valeur de l'usine, des équipements, des actifs tangibles et des dépenses en recherche et développement. Le travail était évalué par les dépenses en salaires et avantages sociaux pour les cadres et les non cadres. Au sein des modèles d'estimation, Bemmels a inséré des termes d'interaction entre les

mesures des pratiques organisationnelles, de même qu'entre ces mesures et la présence syndicale afin de voir si le syndicalisme modifiait la nature des pratiques et altérerait l'efficacité des pratiques.

Les résultats de Bemmels indiquent tout d'abord que le syndicalisme a un effet négatif sur la productivité. Ils mettent en relief deux façons par lesquelles le syndicat diminue la productivité. Premièrement, le syndicat mine l'efficacité des pratiques cherchant à améliorer la productivité, notamment la rémunération incitative (influence sur l'efficacité des pratiques). Deuxièmement, la présence syndicale diminue la fréquence des évaluations et de la rétroaction (influence sur la nature des pratiques) mais, en général, la présence syndicale ne semble avoir qu'un impact très mitigé sur la nature des pratiques; les données ne supportent pas en général l'hypothèse selon laquelle les pratiques de gestion et les caractéristiques organisationnelles diffèrent entre les établissements syndiqués et non syndiqués équivalents. Par ailleurs, un mauvais climat est identifié comme une autre entrave à la productivité. Ces deux facteurs (climat et influence sur l'efficacité des pratiques) constituent près de 50% de l'impact négatif du syndicalisme d'après les estimations de l'auteur. Ce résultat lui suggère que certaines pratiques de gestion importantes (utilisation du temps supplémentaire, horaire flexible, comité de SST, etc.) qui sont modifiées (ou introduites) lors de l'arrivée d'un syndicat peuvent avoir été omises. Aussi, plusieurs règles de travail contraignantes attribuables à la présence syndicale n'ont pas été considérées dans cette étude, pas plus que des dimensions du climat autres que les grèves.

Quant à lui, Morishima (1991) a voulu explorer le lien entre le partage de l'information et la PO. L'échantillon de son étude comptait 97 entreprises oeuvrant dans divers secteurs au Japon et les données recueillies portait sur l'année 1980. Toutes ces firmes syndiquées comportaient un comité patronal-syndical de consultation et l'on a demandé aux représentants syndicaux si, dans le cadre de ce comité, les gestionnaires partageaient ou non avec eux les informations confidentielles suivantes: rentabilité, productivité par employé, mouvements de main-d'oeuvre et coût du travail. Les réponses à ces quatre questions furent additionnées pour créer une échelle allant de 0 (aucune information partagée) à 4 (partage de toutes les informations). Les dimensions de la PO

évaluées furent la rentabilité (rendement sur les actifs et rendement sur les ventes), la productivité (valeur ajoutée par employé) et le coût de main-d'oeuvre (pourcentage de la valeur ajoutée). Les modèles d'estimation de ces variables dépendantes comprenaient des variables contrôles pour les caractéristiques des entreprises (ratio capital-travail, ventes, pourcentage d'hommes, ancienneté moyenne) et celles de l'industrie d'appartenance (taux de syndicalisation, concentration, croissance de l'industrie, salaire mensuel moyen, ainsi que des contrôles pour le secteur manufacturier et le processus de production). Les estimations révèlent que la mesure du partage d'information est significativement et positivement liée à la rentabilité et à la productivité. Par contre, le partage de l'information comporte un effet négatif significatif sur le coût de main-d'oeuvre. Ici, comme dans l'étude de Cutcher-Gershenfeld (1991) et celle de Schuster (1983), la coopération patronale-syndicale apparaît bénéfique pour la PO même si le partage de l'information ne constitue que le seul aspect de ce phénomène étudié par Morishima.

Kelley et Harrison (1992) ont examiné les effets séparés et conjoints de la participation et de la présence syndicale sur la PO. À l'instar d'Eaton et Voos (1992 et 1994), leur thèse est que, lorsque la participation améliore la productivité, c'est dans un contexte où l'on trouve un ensemble d'arrangements institutionnels associés au syndicalisme (écarts salariaux restreints, sécurité d'emploi, protection contre l'arbitraire, etc.) et déjà mis en évidence par Levine et Tyson (1990). Des pratiques de participation et d'implication des employés implantées en milieu syndiqué représentent d'autres moyens pour promouvoir la circulation de l'information et la résolution de problèmes qui s'ajoutent à ceux déjà en place (négociation, règlement des griefs, etc.). De manière plus générale, les auteurs croient que, indépendamment de la présence syndicale, la principale vertu de la participation dans une structure bureaucratique est de générer des idées nouvelles pour faire les choses.

L'étude porte sur plus de 1000 établissements provenant de 21 industries engagées dans des opérations d'usinage de biens durables ("machined durable goods") et utilisant des machines-outils pour certains aspects de leurs opérations de production. Entre 1986 et 1987, un questionnaire détaillé a été posté au gérant de production dans plus de 2000 usines (taux de

réponse de 50%). L'échantillon au hasard a été stratifié en fonction de la taille des établissements afin d'obtenir un nombre comparable d'entreprises pour chaque strate. La taille de l'entreprise influençant l'implantation des mécanismes de participation selon les auteurs, cette procédure de stratification était importante car moins de 10% des établissements dans ce secteur ont plus de 100 employés (dans l'échantillon, le nombre moyen d'employés est de 30). Les auteurs ont voulu voir les effets de la participation et du syndicalisme sur l'efficacité (temps de production par unité produite), la sécurité d'emploi (sous-traitance) et le contrôle des travailleurs sur l'introduction de nouvelles technologies (probabilité que la programmation des machines soit faite par un travailleur). Vu l'objectif de la présente revue de la littérature, nous limiterons aux résultats portant sur l'efficacité.

Les auteurs voulaient explicitement comparer l'efficacité des usines avec/sans mécanisme de participation, avec/sans syndicat, ainsi que par rapport aux combinaisons entre ces critères. La variable dépendante, le temps de production, se définit comme le temps consacré à la programmation, à la préparation et à la production du produit. La présence syndicale était mesurée par une variable dichotomique alors qu'une liste de questions permettait de mesurer la participation: à cette usine, avez-vous des comités établis de travailleurs et de gestionnaires qui se rencontrent régulièrement pour discuter de problèmes liés à la nouvelle technologie? au contrôle de la qualité?, à la production?, autres sujets? Si le répondant cochant oui à l'une de ces questions, on considérait que l'établissement pratiquait la participation. Les estimations de régression multivariée comportaient en plus de ces variables, plus d'une douzaine de variables contrôles se rapportant aux caractéristiques du produit, à la technologie et à l'utilisation de la capacité de production: nombre de machinistes, salaire moyen, coût unitaire du matériel, âge des machines, degré de précision nécessaire pour le produit, etc.

Les résultats de l'analyse de régression sont que, autant dans les entreprises à établissement unique que dans les entreprises multi-établissements, la participation n'est pas associée à une plus grande efficacité. Les établissements avec de tels comités sont moins efficaces que ceux sans comité. Par ailleurs, dans les entreprises multi-établissements, la présence syndicale est

associée à une plus grande efficacité. Sur la base de ces estimations, les auteurs ont calculé les différences d'efficacité dans l'échantillon selon différents critères. Dans le cas des entreprises à établissement unique, la "pire situation" (moins grande efficacité) se produit lorsque l'on retrouve un comité mais pas de syndicat alors que, dans la meilleure situation (plus grande efficacité), on retrouve un syndicat et un comité. Dans les entreprises multi-établissements, les cas les moins efficaces sont les établissements avec un comité mais sans syndicat pendant que dans les cas où l'efficacité est plus grande, on retrouve un syndicat mais pas de comité. Par ailleurs, en isolant les effets propres au syndicalisme, les auteurs montrent que la présence syndicale est associée à plus grande efficacité contrairement à la présence d'un comité qui est liée à une efficacité plus faible. Vu le grand nombre de variables qui permettent déjà de contrôler cette influence, les auteurs estiment qu'il n'est pas très plausible que la causalité aille dans le sens contraire (implantation de comités dans les établissements en difficulté) même s'ils ne peuvent en être sûrs puisque les données ont été recueillies en coupe instantanée. D'après les auteurs, la participation peut être une bonne chose mais il faut que certaines conditions soient présentes. Les autres résultats de la recherche montrent que la présence syndicale est associée à une plus grande sécurité d'emploi de même qu'à un plus grand contrôle des travailleurs sur la technologie. Ces caractéristiques de la présence syndicale sont non seulement susceptibles d'expliquer l'effet positif du syndicalisme sur la PO mais aussi pourquoi la participation apparaît plus efficace en contexte syndiqué.

La recherche de Meyer et Cooke (1993) visait à faire ressortir un autre facteur susceptible d'expliquer la relation entre les RI et la PO, soit la stratégie de l'entreprise notamment en ce qui regarde l'orientation de celle-ci envers les syndicats. Issus de l'approche stratégique (voir section 1.2.2), l'intérêt pour la stratégie de l'entreprise s'est aussi manifesté dans la recherche sur le système des pratiques RI (voir section 2.3.2). Préalablement à leur analyse de l'impact de la stratégie de l'entreprise sur la PO, au sein d'un échantillon de 105 entreprises américaines (58 000 employés et vingt établissements en moyenne en 1986) sondées par questionnaire, les auteurs ont établi que ces entreprises ont poursuivi quatre types de stratégies vis-à-vis les syndicats entre 1975 et 1986. Ces stratégies représentent différentes combinaisons d'activités visant à éviter les

syndicats, à réduire leur influence (révocation de l'accréditation syndicale) ou bien à coopérer avec eux: 1) réduction des effectifs syndicaux sans programme de coopération; 2) réduction des effectifs syndicaux avec programme de coopération; 3) maintien des effectifs syndicaux sans coopération; 4) maintien des effectifs syndicaux et coopération.

Forts de ces premières constatations, les auteurs ont cherché à estimer les liens entre la stratégie envers les syndicats et la PO au sein d'un sous-échantillon de 56 entreprises pour lesquelles toutes les données nécessaires étaient disponibles. Leur intérêt porte sur les changements survenus entre 1975 et 1986 et les données obtenues couvrent ces deux années seulement. Les indicateurs de PO retenus étaient les variations du rendement sur les ventes et de la valeur ajoutée par employé entre 1975 et 1986. Sept indicateurs ont servi à opérationnaliser la variable stratégie envers les syndicats en tenant compte de leurs variations entre 1975 et 1986: nombre d'usines non syndiquées ouvertes; nombre d'usines syndiquées ouvertes; fermeture d'usine non syndiquées; fermeture d'usines syndiquées; interaction entre l'ouverture d'usines non syndiquées et la fermeture d'usines syndiquées; tenue d'élections visant la révocation de l'accréditation (1981-1986); proportion d'établissements avec un programme formel de coopération (1986). Les influences des conditions du marché (croissance des ventes et part des importations) et celle de la performance antérieure à la période étudiée (1974) furent aussi contrôlées.

Les résultats montrent tout d'abord que la coopération patronale-syndicale est associée positivement à l'augmentation du rendement sur les ventes et de la valeur ajoutée par employé. L'action simultanée de fermer des établissements syndiqués et d'en ouvrir sans syndicat est aussi corrélée positivement avec les mesures de PO, quoique dans une moindre proportion. Par ailleurs, la fermeture d'usines syndiquées et les révocations réduisent significativement la performance. Après avoir montré les liens entre les variables individuelles et la PO, les auteurs ont classé les entreprises en fonction de leur grille des stratégies envers les syndicats de façon à considérer l'effet cumulatif de ces variables sur la PO. C'est ainsi que la stratégie de coopération et du maintien des effectifs syndicaux (4) est associée à une plus grande performance, peu importe l'indicateur de PO. Par contre, la stratégie associée à la réduction de l'influence syndicale et à

l'absence de coopération (1) est associée à une diminution du rendement sur les ventes et de la valeur ajoutée par employé entre 1975 et 1986. La dernière stratégie<sup>27</sup>, alliant réduction des effectifs syndicaux et coopération (2), se situe à mi-chemin entre les deux autres avec un lien positif avec la valeur ajoutée et un lien négatif avec le rendement sur les ventes. Selon les auteurs, les différences entre les stratégies par rapport à la PO peuvent venir des représailles syndicales, que les gestionnaires poursuivant une stratégie de révocation de l'accréditation syndicale peuvent sous-estimer. Par contre, l'action simultanée d'ouvrir des usines non syndiquées et de fermer des usines syndiquées semble compenser pour les coûts des représailles syndicales. Il se peut également que la période étudiée soit trop courte pour refléter le caractère éphémère des expériences de coopération et pour considérer les bénéfices à plus long terme d'une révocation de l'accréditation. Cette recherche permet d'apporter un éclairage nouveau à la thèse de Kochan, Katz et McKersie (1994) quant à la transformation des RI aux États-Unis. À la fois, cette étude empirique confirme cette thèse (opportunité de la coopération, caractère offensif des stratégies patronales) et la remet en question notamment au niveau de l'efficacité des stratégies anti-syndicales.

Enfin, Cooke (1994) s'est intéressé à l'effet sur la PO de l'interaction entre la présence syndicale et les pratiques RI. Il a voulu ainsi voir si les programmes de participation et de rémunération incitative basée sur le groupe influençaient la PO et si cette influence variait entre les entreprises syndiquées et non syndiquées. Au plan théorique, chacune de ces variables est susceptible d'avoir un impact positif sur la PO à travers des mécanismes divers (voir section 1.4). Par contre, les effets des interactions entre ces variables demeurent une question empirique. Les effets nets dépendent notamment de l'effet de la syndicalisation: positif ("collective voice") ou négatif (règles de travail restrictives). L'échantillon de cette étude se compose de 841 entreprises américaines oeuvrant dans le secteur manufacturier et les données recueillies portent sur l'année 1989. Les estimations ont porté sur trois variables dépendantes différentes: la valeur ajoutée (moins les coûts de main-d'oeuvre) par employé, le salaire horaire moyen et le pourcentage des coûts de

---

<sup>27</sup>. Le nombre d'entreprises classées dans la catégorie 3 était trop peu important pour permettre une telle analyse.

production liés à la main-d'oeuvre. Les huit combinaisons possibles de présence syndicale (oui/non), de présence d'un programme de participation (oui/non) et de présence d'un programme de rémunération incitative (oui/non)<sup>28</sup> ont chacune été prises en compte dans les estimations. Le pourcentage d'employés qualifiés et d'employés de métiers, le pourcentage de la masse salariale investie en formation, la présence d'un système de rémunération des compétences, le nombre d'employés, l'âge de l'entreprise, le pourcentage d'équipements contrôlés par ordinateur, les actifs par employé et divers contrôles relatifs à l'industrie (concentration, variations dans les ventes et l'emploi) constituaient les variables dont les influences ont été tenues constantes.

Les premières analyses montrent que chacune des variables (présence syndicale, présence d'un programme de participation et présence d'un programme de rémunération incitative) sur une base individuelle de même que les combinaisons entre ces variables<sup>29</sup> ont été estimées comme ayant un lien significatif avec une plus grande productivité, un salaire plus élevé et des coûts de main-d'oeuvre moindres. Afin d'estimer les différences entre les diverses combinaisons de présence du syndicat, du programme de participation et du programme de rémunération incitative, Cooke a estimé un indice de performance nette combinant les trois mesures de PO déjà employées. Il en ressort que les programmes de participation contribuent de façon plus substantielle à l'accroissement de la performance dans les entreprises syndiquées que dans les entreprises non syndiquées, pendant que les programmes de rémunération incitative contribuent davantage à augmenter la performance dans les entreprises non syndiquées que dans les entreprises syndiquées. Ces résultats appuient l'hypothèse selon laquelle les entreprises syndiquées constituent un environnement plus favorable pour récolter les bénéfices de la participation que les entreprises non syndiquées (Eaton et Voos, 1992; Kelley et Harrison, 1992). Par contre, ces entreprises syndiquées n'apparaissent pas réunir les conditions nécessaires pour assurer l'efficacité d'un programme de rémunération incitative comme les firmes non syndiquées à l'instar

---

<sup>28</sup>. La mesure de la présence des pratiques dans le questionnaire était du genre: "Y a-t-il un des programmes suivants en vigueur: équipes de travail? partage des profits?".

<sup>29</sup>. La catégorie de base (le point de référence) était la combinaison firme non syndiquée, sans programme de participation, ni programme de rémunération incitative.

de ce que révélait les résultats de Lee et Rhee (1996) et ceux de Bemmels (1987). Les études traitant de l'impact des pratiques individuelles sont résumées au tableau II.4.

### **2.3.2 Études traitant des systèmes de pratiques RI**

Les études sur les pratiques individuelles tendent à démontrer l'existence d'un lien entre certaines pratiques RI et la PO. Plus récemment, les chercheurs ont proposé que, même si des pratiques individuelles peuvent ne pas comporter un impact très grand, un système cohérent de pratiques RI est davantage susceptible d'avoir un impact substantiel (Becker et al, 1996; Becker et Gerhart, 1996; Ichniowski et al, 1996; Dyer et Reeves, 1995), comme nous le verrons dans les études présentées dans cette section. Basé sur la logique de la configuration (voir section 1.4.2), le recours au système de pratiques RI comme unité d'analyse ne répond pas moins à des considérations méthodologiques précises. Dans les études, on observe de fortes corrélations entre les pratiques RI, de sorte qu'il existe des grappes ("bundles") de pratiques très distinctes (Betcherman et al, 1994). Il peut être trompeur de s'en remettre à une seule pratique alors que plusieurs pratiques sont souvent implantées simultanément de manière à se compléter (Block et al, 1987). De plus, mesurer une seule pratique qui peut être le reflet d'un système élaboré de pratiques peut conduire à une surestimation de l'effet de la pratique surtout lorsque les pratiques sont très corrélées entre elles (Katz, Kochan et Weber, 1985); Huselid (1995) souligne d'ailleurs qu'une entreprise avec une pratique innovatrice dans un domaine précis, par exemple en matière de rémunération, a de fortes chances d'avoir implanté d'autres pratiques innovatrices. En dépit de ces considérations au sujet de la mesure de la variable, on peut penser que le problème fondamental des études traitant des pratiques individuelles réside au plan conceptuel (MacDuffie, 1995). À l'instar de l'approche universaliste (voir section 1.4.2), le postulat implicite de ces études est que les effets des différentes pratiques RI s'additionnent alors que tout semble indiquer plutôt qu'elles se complètent et se renforcent mutuellement (Becker et Gerhart, 1996; Dyer et Reeves, 1995).

Les exemples de l'incidence positive des pratiques individuelles sur la PO donnent à penser qu'une analyse de ce genre peut constituer une première étape dans le cadre de notre recherche

Tableau II.4

Résumé des études empiriques traitant de l'impact des pratiques RI individuelles sur la PO

Études	Variables clés	Méthodologie/échantillon	Principaux résultats
<b>RÉMUNÉRATION</b>			
<b>Revue de la littérature: Weitzman et Kruse (1990); Gerhart et Milkovich (1992); Chaykowski et Lewis (1995); IRIR (1996)</b>			
Banker, Lee, Potter et Srinivasan (1996b)	Rémunération incitative (présence d'un programme de primes) et PO (ventes par pied carré, satisfaction de la clientèle et rentabilité par pied carré)	34 succursales d'une chaîne américaine de magasins à rayons; devis transversal (77 mois); régression multivariée	La rémunération incitative a un effet plus grand sur la PO lorsque certains facteurs contextuels sont favorables (compétition élevée, consommateurs aisés et peu de supervision).
Magnan, St-Onge et Lalonde (1997)	Régime d'intéressement (présence et année d'implantation) et PO (10 mesures liées à la productivité, à la rentabilité et à d'autres dimensions de la performance financière)	294 caisses au Québec; devis longitudinal (1991-1995); analyses bivariées	Les caisses adoptant un régime d'intéressement ont en général un niveau de performance supérieur aux caisses n'ayant jamais adopté de régime. Toutefois, l'adoption d'un régime d'intéressement ne semble apporter qu'une faible amélioration de la performance dans le temps.
<b>PARTICIPATION</b>			
<b>Revue de la littérature ou méta-analyses: Levine et Tyson (1990); Wagner (1994); Doucouliagos (1995)</b>			
Carson (1985)	Gestion participative (divers indicateurs dont le degré, la philosophie et l'âge des expériences) et performance financière (14 indicateurs divers)	101 entreprises américaines; devis transversal (1983-1984); analyses bivariées	Les entreprises avec une gestion de type participatif obtiennent de meilleurs résultats en termes de PO.
Delaney, Ichniowski et Lewin (1989)	Implication des employés dans la prise de décision (niveau) et rentabilité (revenus nets sur les actifs)	227 divisions d'entreprises américaines du secteur manufacturier; devis transversal (1986); régression multivariée	Aucun résultat n'indique que les programmes de participation des employés améliorent la rentabilité des entreprises.
Batt (1995)	Équipes auto-gérées (présence) et PO (mesures factuelles individuelles et perceptions des répondants)	450 travailleurs (service à la clientèle et réseau) œuvrant dans une entreprise américaine de télécommunication; devis longitudinal (observations mensuelles sur une période de 18 mois); analyses bivariées et multivariées	Pour le service à la clientèle, la participation à une équipe auto-gérée est liée positivement aux revenus mensuels des ventes et au niveau de qualité perçue. Pour le réseau, la participation à une équipe auto-gérée n'a pas d'influence significative sur la performance individuelle; par contre, les travailleurs passent plus de temps en réunion, en formation et à effectuer les tâches auparavant assumées par les superviseurs.

Études	Variables clés	Méthodologie/échantillon	Principaux résultats
Banker, Field, Schroeder et Sinha (1996a)	Équipes de travail (date d'implantation), qualité du produit (taux de défauts) et productivité (unités produites par heure)	4 chaînes de production dans une usine d'assemblage de moteurs; devis longitudinal (observations hebdomadaires sur une période de 20 mois); régression multivariée et modèle des effets fixes	La qualité et la productivité se sont améliorées à travers le temps après la formation des équipes de travail, sauf sur une chaîne où les conflits ont pu miner l'effet de cette pratique.
<b>FORMATION</b>			
Russel, Terborg et Powers (1985)	Formation (pourcentage d'employés formés et perception de l'accent mis sur la formation), productivité (ventes par employé) et image perçue du magasin	62 magasins américains de détail appartenant à la même chaîne; devis transversal; régression multivariée	Le pourcentage d'employés formés est lié positivement et significativement à la productivité et à l'image perçue du magasin. Par contre, l'emphase sur la formation a eu un impact significatif seulement sur l'image du magasin.
Holzer, Block, Cheatham et Knott (1993)	Subvention à la formation (présence et année d'obtention), heures de formation et qualité du produit	157 établissements américains du secteur manufacturier, devis transversal (1987-1989); régression multivariée	L'obtention d'une subvention augmente le nombre d'heures de formation mais cet effet se fait surtout sentir l'année où la subvention est accordée. L'obtention d'une subvention est aussi associée significativement à une augmentation de la qualité et cet effet semble davantage permanent.
Bartel (1994)	Formation (pourcentage d'employés couverts, date d'implantation) et productivité (valeur des ventes par employé)	155 divisions d'entreprises américaines du secteur manufacturier, devis transversal (1983 et 1986); fonction de production	L'implantation d'un programme de formation n'a pas eu d'impact sur la productivité en 1986. Par contre, les entreprises ayant implanté de tels programmes entre 1983 et 1986 ont vu croître leur productivité de façon à combler l'écart de productivité qui les séparait des autres entreprises ayant déjà implanté un programme.
Black et Lynch (1995 et 1996)	Diverses dimensions liées à la formation (pourcentage d'employés formés, formation hors travail, types de formation, critères d'embauche, etc.) et le niveau des ventes (production)	1346 établissements oeuvrant dans divers secteurs; devis transversal (1993); fonction de production	Le nombre d'employés formés n'a pas d'impact significatif sur la productivité alors que le niveau d'éducation moyen a une influence positive et significative sur la productivité. Dans le secteur manufacturier, la formation reçue en dehors des heures de travail est liée positivement à la productivité de façon significative alors que le type de formation (informatique) a un effet positif sur la productivité dans le secteur non manufacturier.

Études	Variables clés	Méthodologie/échantillon	Principaux résultats
<b>RELATIONS DE TRAVAIL</b>			
Schuster (1983)	Programmes de coopération patronale-syndicale (plan Scanlon, plan Rucker et comités d'établissements), productivité (niveau de production/heure) et emploi (nombre d'employés)	9 établissements américains dans le secteur manufacturier avec un programme de coopération; devis longitudinal (périodes de 4 à 5 ans débutant 2 ans avant l'introduction du programme de coopération); étude des cas	Une hausse de productivité a été constatée dans 6 établissements après l'introduction des programmes de coopération. Le niveau d'emploi est cependant demeuré le même.
Bemmel (1987)	Présence syndicale, pratiques RI, climat (grèves) et productivité (valeur ajoutée)	46 établissements du secteur manufacturier aux États-Unis; devis transversal (1982); fonction de production	La présence syndicale réduit l'efficacité des pratiques RI destinée à améliorer la productivité. Un mauvais climat est associé à une productivité moindre. Ces deux facteurs comptent pour la moitié de l'impact négatif de la présence syndicale estimée.
Morishima (1991)	Partage de l'information et PO (rendement sur les actifs, rendement sur les ventes, valeur ajoutée par employé et coût de main-d'œuvre)	97 entreprises japonaises avec un comité patronal-syndical de consultation; devis transversal (1980); régression multivariée	Le partage de l'information est lié positivement à la rentabilité et à la productivité, mais négativement au coût de main-d'œuvre.
Kelley et Harrison (1992)	Présence syndicale, participation des employés et efficacité du travail (temps de production par unité produite)	1000 établissements oeuvrant dans le secteur de l'usinage aux États-Unis; devis transversal (1986-1987); régression multivariée	La participation n'est pas liée à une plus grande efficacité, contrairement à la présence syndicale. La participation apparaît être plus efficace en contexte syndiqué.
Meyer et Cooke (1993)	Stratégie de l'entreprise envers les syndicats et PO (rendement sur les ventes et valeur ajoutée par employé)	56 entreprises américaines avec plusieurs établissements; devis transversal pour deux années (1975 et 1986); régression multivariée	La coopération patronale-syndicale est liée positivement au rendement sur les ventes et à la valeur ajoutée. L'action simultanée de fermer des établissements syndiqués et d'en ouvrir d'autres non syndiqués est aussi associée à une meilleure PO. La fermeture d'usines syndiquées et les révocations d'accréditation sont par contre associées à une baisse de la PO.
Cooke (1994)	Présence syndicale, participation, rémunération incitative et PO (valeur ajoutée par employé, salaire horaire moyen et pourcentage des coûts de main-d'œuvre dans les coûts de production)	841 entreprises américaines du secteur manufacturier; devis transversal (1989); régression multivariée	La présence syndicale, la participation et la rémunération incitative sont liées à une meilleure PO (productivité plus grande, coûts moindres, salaires plus élevés). La participation accroît de façon substantielle la PO dans les établissements syndiqués tandis que la rémunération incitative accroît davantage la PO des établissements non syndiqués.

même si une analyse plus poussée avec les systèmes de pratiques risque de donner des résultats plus probants. Deux études à notre connaissance confrontent systématiquement les deux conceptions (pratiques individuelles vs systèmes de pratiques). Ichniowski, Shaw et Prenchi (1995) ont découvert un lien positif faible mais significatif entre la plupart des 18 pratiques de leur échantillon et la productivité. Ces effets ont cependant été littéralement éliminés lorsque les variables mesurant les systèmes de pratiques ont été introduites dans les estimations. Ils en concluent (1995, p.38): "(...) systems of complementary HRM practices have large effects on production workers' performance, while changes in individual employment practices have little or no effect". Quant à Delery et Doty (1996), leur étude va à contre-courant de la littérature en montrant que la variation expliquée par les pratiques individuelles n'est pas moins grande que celle expliquée par le système de pratiques RI. Cette divergence dans la littérature renforce notre intérêt à utiliser les deux types d'unités d'analyse (pratiques individuelles et système) pour vérifier les hypothèses de la présente recherche. Dans cette section, l'unité d'analyse employée par les études est le système de pratiques RI et nous avons rapporté séparément les études américaines et les études canadiennes<sup>30</sup>.

#### **A) Études américaines**

Katz et Kochan avec leur collègue Keefe (1987) furent les premiers chercheurs à étudier les effets sur la PO des systèmes de pratiques RI plutôt que d'examiner les pratiques sur une base individuelle. Reprenant là où ils avaient laissé dans leurs deux recherches précédentes (voir section 2.2.), ils ont évalué l'impact des pratiques RI sur la performance de 53 usines syndiquées d'un fabricant américain d'automobiles en 1979 et en 1986 (deux coupes transversales). Cette fois, les chercheurs se sont intéressés davantage aux pratiques RI, une dimension du système RI mise en veilleuse dans leurs précédentes études. Les données sur les pratiques RI furent recueillies à l'aide d'un questionnaire comportant près d'une cinquantaine de questions se

---

<sup>30</sup>. L'idée de distinguer les études canadiennes des études américaines vise à faire ressortir que les résultats obtenus dans la littérature se rapportent à des firmes américaines. Il est loin d'être clair que cette différence au chapitre des échantillons n'influence pas les relations étudiées. La distinction entre études américaines et canadiennes montre également l'hégémonie américaine dans le domaine et, par conséquent, qu'il y a de la place pour une plus grande contribution canadienne dans cet important champ de recherche.

rapportant à l'exercice des droits de gérance sur les lieux de travail et à la participation des travailleurs. L'analyse factorielle a permis de dégager quatre dimensions de la variable pratiques RI: l'utilisation des équipes de travail (règles associées à la présence d'équipes), le degré de discrétion exercé par l'employeur (cadence de travail et autres aspects), le niveau de participation des travailleurs (partage de l'information et implication dans les décisions) et le degré d'implication des travailleurs et du syndicat au niveau de l'implantation de nouvelles technologies. Trois indicateurs de la performance économique de l'établissement furent employés: un index de qualité du produit employé par les usines, l'utilisation de la main-d'oeuvre (heures par véhicule construit) et le ratio superviseurs-employés de production<sup>31</sup>. D'autres variables contrôles furent introduites dans les estimations: le taux d'absentéisme, le taux de griefs (griefs par travailleur), le ratio du salaire moyen de chacune des usines sur le salaire moyen payé dans la localité, le taux de chômage sur le marché du travail local, le type d'usine (assemblage, moteurs, carrosseries, etc.) et une variable dichotomique indiquant si l'usine était à un stade de démarrage ou non.

Les résultats révèlent qu'un usage intensif du travail en équipe amène un plus grand nombre d'heures de travail et de superviseurs, d'où une productivité moindre. Par contre, l'exercice accru des droits de gérance (discrétion) était associé à des heures de travail et à une supervision moindres, à l'instar de la participation des travailleurs et du syndicat, aussi associée à une meilleure productivité, quoique de façon moins significative. Le même modèle de relations est observé avec la qualité du produit comme variable dépendante: l'impact du travail en équipe est négatif alors que les effets des autres pratiques RI sont positifs. Ces résultats vont dans le sens de la théorie du mandat qui énonce les bénéfices à retirer d'un bon dosage entre le contrôle et la participation. Des analyses complémentaires rejettent la possibilité que ce soient les établissements moins performants qui aient introduit le travail en équipe, contrairement à ce que concluait l'étude de 1983 quant à la QVT. Les résultats contraires aux attentes concernant le travail en équipe donnent à penser aux auteurs que cette pratique nécessite peut-être, pour être efficace, d'autres changements au niveau des pratiques RI ainsi qu'au niveau des attitudes et

---

<sup>31</sup> . Cette dernière mesure constitue un autre indicateur d'efficacité: les auteurs s'attendent ainsi à ce que les établissements plus performants comptent moins de superviseurs par employé de production.

comportements, changements pouvant prendre un certain temps à produire les effets espérés. Ichniowski (1990) teste l'hypothèse d'un impact des pratiques sur la PO en mesurant la variation de la performance économique des organisations attribuable à différentes configurations (systèmes) des pratiques RI. Son étude porte sur les pratiques RI destinées aux travailleurs de production d'environ 200 divisions d'entreprises ("business lines") oeuvrant dans le secteur manufacturier aux États-Unis en 1986 (coupe transversale). Deux dimensions de la PO sont examinées: la productivité (ventes nettes par employé) et la rentabilité (q de Tobin).

Ichniowski a utilisé les réponses à onze questions d'une enquête précédente (Delaney, Ichniowski et Lewin, 1989) pour créer 6 variables dichotomiques couvrant divers aspects du système de pratiques RI: conception des emplois (flexible-rigide), critère de rémunération (mérite-ancienneté), recrutement (interne-externe), formation (présence d'un programme), procédure formelle de griefs (présence) et mécanismes de communication (enquêtes d'attitudes, résolution des plaintes ou partage de l'information). Les diverses combinaisons entre les six variables déterminaient ainsi 64 différents systèmes de pratiques. L'analyse par grappes fut employée pour réduire ce nombre à neuf et créer ainsi une taxonomie parcimonieuse des systèmes RI sur la base des 255 observations que comporte l'échantillon relatif aux pratiques. Cette analyse a permis de classer le système de pratiques de chacune des firmes sur un continuum allant de 1 (système traditionnel) à 9 (système innovateur). Ichniowski a également considéré la possibilité qu'un système innovateur ne soit accessible qu'aux firmes performantes car un tel système nécessite des investissements notables. Cette causalité inversée entre les pratiques et la PO est susceptible d'engendrer un biais de sélectivité (voir section 3.3.4). L'auteur a utilisé un système de variables instrumentales pour en tenir compte.

Les estimations sur la productivité n'ont porté que sur les entreprises non syndiquées (126) puisque presque toutes les firmes syndiquées (qui constituaient 20% de l'échantillon) étaient classées comme ayant un système traditionnel (système 1 ou 2) avec comme résultat que les variations générées n'étaient pas suffisantes. Le modèle de la performance financière (q de Tobin) fut estimé pour un groupe de 65 entreprises. La petite taille de l'échantillon pour cette mesure

s'explique ainsi. Le  $q$  de Tobin mesure la performance au niveau de l'entreprise (corporatif) alors que les données sur les pratiques ont été colligées au niveau des divisions de ces entreprises. Ainsi, pour les entreprises avec plusieurs divisions, seules les divisions principales ont été retenues, alors qu'il y avait des valeurs manquantes pour la mesure du  $q$  de Tobin pour plusieurs divisions où les données sur les systèmes RI étaient disponibles. Les modèles de détermination de la PO employés comportent comme variables contrôles le niveau d'emploi, les actifs, le capital et le ratio des dépenses en matériel sur la valeur des expéditions dans l'industrie (fonction de production) de même que le ratio de concentration industrielle, le pourcentage de main-d'oeuvre syndiquée de l'entreprise et un terme d'interaction entre ces deux dernières variables (estimations de la rentabilité).

Les résultats montrent que les organisations ayant adopté le système de pratiques RI le plus innovateur et le plus complet (système 9) sont celles qui obtiennent les niveaux de productivité et de rentabilité les plus élevés dans l'échantillon. Les systèmes RI plus traditionnels (semblables à ce que l'on retrouve en milieu syndiqué) sont associés à des niveaux de performance significativement moins élevés. Quant aux estimations générées grâce au système de variables instrumentales, mêmes si les coefficients des variables vont dans le même sens que ceux obtenus à la première étape, les estimations restent très imprécises. Cela implique que la direction de la causalité entre le système RI et la performance ne peut être établie clairement à partir de ces données. Ichniowski n'en conclut pas moins que davantage d'entreprises vont adopter le système innovateur de pratiques RI à l'avenir, que ce soit parce qu'il stimule la PO ou parce qu'il représente le système approprié pour les firmes qui performant mieux.

Arthur (1994) s'appuie sur la perspective de la gestion stratégique des RH et sur une notion sous-jacente, la congruence ("fit"), pour camper les assises théoriques de son étude. Cette perspective stratégique, selon lui, permet d'adopter une vision plus macro comparativement aux études qui mettent l'emphase sur les effets des pratiques individuelles. Le test de la perspective stratégique de la GRH nécessitait de classer des organisations selon le système de pratiques qu'elles emploient. La typologie choisie est celle de Walton (1985) qui classe les systèmes de GRH selon

qu'ils sont axés sur le contrôle ou sur la participation/engagement ("commitment"). D'ailleurs, dans une étude précédente (1992) portant sur le même échantillon, Arthur a validé empiriquement cette typologie dont les deux classes (contrôle et participation/engagement) ont émergé d'une analyse par grappes. Les pratiques RI qui ont permis de catégoriser les systèmes sont au nombre de dix: décentralisation (degré de contrôle des employés sur différents aspects du travail), participation (pourcentage d'employés impliqués dans la résolution de problèmes ou dans des comités), formation (portion de la formation non directement liée à la tâche), qualifications (pourcentage d'employés de métiers), supervision (ratio), activités sociales (nombre d'activités organisées par année), résolution des plaintes (pourcentage des plaintes et griefs traités dans une procédure formelle avec plusieurs étapes incluant l'arbitrage), salaires (coût de la rémunération globale par employé), avantages sociaux (pourcentage de la rémunération globale), intéressement (pourcentage de la rémunération globale versé en vertu d'un régime d'intéressement).

Arthur a repris ces données pour évaluer l'impact des systèmes de pratiques RI sur la PO et le taux de roulement. L'échantillon limité à une seule industrie comprend 30 des 54 mini-acières américaines et il n'existe pas de différence significative entre l'échantillon et la population. Une enquête par questionnaire (destinée aux gestionnaires RH) a permis d'amasser des données concernant les travailleurs de production et d'entretien de ces établissements en 1988-1989 (coupe transversale). La véracité de trois hypothèses a été testée dans cette étude. La première est que les établissements avec un système de pratiques RI axé sur l'engagement ont une meilleure PO. La deuxième hypothèse est que le taux de roulement est plus élevé dans les établissements dont le système de pratiques est axé sur le contrôle. Enfin, la troisième hypothèse est que le lien négatif entre le taux de roulement et la PO sera plus considérable dans un système axé vers l'engagement. La variable PO est mesurée par deux indicateurs: le nombre d'heures nécessaires à la production d'une tonne d'acier fini (productivité) ainsi que le nombre de tonnes d'acier brut nécessaires à la production d'une tonne d'acier fini (taux de rejet). Le taux de roulement a été calculé par le nombre de départs volontaires et non volontaires divisé par le nombre d'employés. Les variables contrôles insérées dans les estimations de régression sont l'âge de l'établissement, le nombre d'employés, la stratégie d'affaires (réduction des coûts ou

différenciation)<sup>32</sup> et la présence syndicale<sup>33</sup>.

Les résultats sont à l'effet que le système de pratiques axé sur l'engagement et la participation est significativement associé à une plus grande productivité et un taux de rejet moins important d'après les analyses de régression. Un test t a permis de confirmer l'hypothèse 2 soit que le taux de roulement est plus élevé dans les établissements avec un système de pratiques axé sur le contrôle. Enfin, d'autres analyses de régression montrent que le terme d'interaction entre le système de pratiques et le taux de roulement a un effet significatif sur les deux mesures de performance. Les corrélations partielles précisent ces résultats en montrant que le lien négatif entre le taux de roulement et les deux mesures de performance n'est significatif que dans le système axé sur l'engagement comme le stipulait l'hypothèse 3. En testant empiriquement si certains systèmes de pratiques RI sont associés avec des niveaux de PO plus élevés, l'étude d'Arthur fournit l'une des premières indications de la véracité des prescriptions que l'on retrouve dans la littérature portant sur la GRH stratégique.

À l'instar d'Ichniowski (1990), Huselid (1995) se base sur un large échantillon de compagnies américaines oeuvrant dans plusieurs industries (incluant celles des services et des banques) pour apporter certaines indications d'un lien entre les pratiques RI et la PO. Huselid a envoyé un questionnaire sur les pratiques RI aux responsables senior des RH de 3452 entreprises et 968 (28%) d'entre eux ont répondu. Des treize questions posées sur les pratiques, dix d'entre elles avaient déjà été utilisées dans les études d'Ichniowski (1990) et de Delaney, Ichniowski et Lewin (1989). Huselid estime que ces questions permettent d'évaluer la sophistication de la GRH dans l'entreprise. Ces questions portent sur les pratiques suivantes: sélection, évaluation du rendement, rémunération incitative, conception des emplois, procédure de résolution des conflits, partage de

---

<sup>32</sup>. D'après les résultats de la précédente étude d'Arthur (1992), la stratégie de réduction des coûts est associée dans l'échantillon au système axé sur le contrôle pendant que la stratégie axée sur l'engagement est liée à la stratégie de différenciation, conformément à ce que suggère la théorie (voir Guérin et Wils, 1990).

<sup>33</sup>. Même si l'auteur n'en fait pas grand cas, il est à noter que la proportion d'établissements syndiqués dans le groupe d'établissements avec un système axé sur l'engagement est plus importante que dans l'autre groupe (accent sur le contrôle).

l'information, enquêtes sur les attitudes et participation (ex.: QVT, cercles de qualité, implication syndicale). Huselid a ajouté trois autres questions: l'intensité des efforts de recrutement (ratio de sélection), le nombre d'heures de formation par année par employé et le critère déterminant dans les promotions (ancienneté-mérite). Chaque question était posée séparément pour les cadres et les non cadres et les répondants avaient à indiquer pour chacun des groupes la proportion des employés couverts par chaque pratique. Les réponses aux questions ont été pondérées par la proportion d'employés couverts et la valeur traitée pour chaque question représentait la somme des indicateurs pour les deux catégories d'employés.

L'analyse factorielle a permis à l'auteur de dégager deux dimensions des systèmes de pratiques RI. La première est appelée "compétences et structures de travail" et elle est composée d'éléments tels les enquêtes d'attitudes, les heures de formation, le partage de l'information et les mécanismes de résolution des conflits. La seconde dimension, "motivation", est quant à elle fortement corrélée avec l'évaluation du rendement, les critères de promotion et le ratio de sélection. Des valeurs plus élevées de ces dimensions signifiaient que plus de pratiques RI innovatrices avaient été implantées. L'auteur a également construit divers indicateurs servant à mesurer la cohérence des pratiques entre elles (interaction entre les dimensions, différence entre les scores des indices) et la cohérence des pratiques avec la stratégie d'affaires (interaction entre les différentes stratégies et les dimensions des systèmes) classée selon la typologie classique: concentration, différenciation et domination par les coûts.

Les variables dépendantes dans les estimations de régression étaient le taux de roulement (incluant les départs volontaires et involontaires), la productivité (les ventes par employé) et la performance financière (q de Tobin et rendement brut sur l'actif). Des modèles de détermination pour chacun des indicateurs ont été employés. Les variables contrôles impliquées comprenaient: emploi total, ratio capital/travail, taux de syndicalisation industriel et dans l'entreprise, frais d'exploitation (proxy du coût de main-d'oeuvre), taux de concentration industrielle, croissance des ventes, intensité de la recherche et développement, rentabilité au niveau de l'industrie, ventes nettes et différentes mesures du type d'industrie. La recherche porte sur les données de l'année

1991 et Huselid a aussi utilisé les données sur la performance financière de l'année suivante pour contrôler pour la simultanéité possible. Les estimations ont été réalisées en fonction de trois spécifications selon que l'on incluait l'un ou l'autre des indicateurs des dimensions des systèmes ou les deux. Pour vérifier l'hypothèse selon laquelle le taux de roulement et la productivité représentent des variables modératrices dans la relation entre les pratiques RI et la performance financière, elles ont été ajoutées dans certaines estimations de la performance financière. Les différentes mesures de cohérence (interne et externe) des pratiques ont de plus été ajoutées à tour de rôle aux estimations de la performance financière dans les dernières spécifications.

Au chapitre du taux de roulement, seul l'indicateur "compétences et structures de travail" est associé significativement à une baisse du taux de roulement. En ce qui concerne la productivité, chacune des dimensions y est liée positivement et significativement lorsqu'ajoutée sur une base individuelle dans les estimations, alors que seule la dimension "motivation" est significative quand les deux dimensions sont insérées simultanément. Ce résultat semble démontrer l'intérêt de considérer les systèmes de pratiques, plutôt que de s'en remettre à une seule facette des pratiques afin de ne pas surestimer leurs effets. Enfin, du côté de la performance financière, la dimension "compétences des employés et structures de travail" a un impact positif significatif peu importe la spécification et peu importe l'indicateur. L'autre dimension (motivation) n'a un effet significatif positif que sur le q de Tobin.

Par ailleurs, dans les estimations sur la performance financière, quand on tient constants la productivité et le taux de roulement, la dimension "compétences" reste liée significativement avec le retour sur l'actif et la dimension "motivation des employés" demeure associée significativement avec le q de Tobin. Ce résultat semble appuyer la thèse selon laquelle la productivité et le taux de roulement jouent un rôle modérateur dans la relation entre les pratiques RI et la performance financière. Enfin, les estimations incluant les indicateurs de cohérence interne et externe des pratiques n'ont pas donné les résultats escomptés, bien que le terme d'interaction entre les deux dimensions ait été constamment positif et significatif et que la plupart des coefficients des indicateurs de cohérence aient eu généralement les signes attendus. Les tests quant à la

simultanéité (utilisation des données financières de l'année suivante, test de Hausman, 2 SLS avec corrections) n'ont en aucun cas permis d'obtenir des résultats différents de ceux présentés par l'auteur. Réalisée avec beaucoup d'attention portée à la méthodologie et à l'utilisation d'outils divers pour contrôler les biais divers inhérents à ce genre d'étude, l'étude de Huselid montre que les pratiques RI dites "performantes" sont associées avec un taux de roulement plus bas ainsi qu'avec une productivité et une performance financière plus importantes.

Pour sa part, MacDuffie (1995) a étudié la relation entre diverses pratiques RI et des indicateurs de productivité et de qualité au sein d'un échantillon de 57 usines d'assemblage d'automobiles à travers le monde (Amérique du Nord, Japon, Europe, Australie). Deux hypothèses ont été testées au cours de cette recherche. La première est que les groupes ("bundles") de pratiques RI interreliées et cohérentes doivent être considérées comme l'unité d'analyse appropriée pour étudier le lien avec la PO plutôt que les pratiques individuelles. La deuxième hypothèse est à l'effet que le système de pratiques RI doit être intégré avec des groupes de pratiques complémentaires touchant à l'organisation de la production pour être efficaces; en d'autres termes, MacDuffie s'intéresse à l'interaction entre les aspects sociaux (RI) et techniques dans l'organisation du système de production.

Les données ont été colligées au niveau des établissements à l'aide d'un questionnaire administré au cours de la période 1989-1990 (coupe transversale); des entrevues et des relances téléphoniques ont permis de clarifier les réponses et de les compléter. Comme indicateur de productivité, le nombre d'heures requis pour assembler une voiture a été retenu alors que le nombre de défauts par 100 véhicules a servi d'indicateur de la qualité de la production. Ces mesures ont été ajustées pour tenir compte des différences entre les voitures assemblées (ex.: taille des véhicules, nombre de soudures, degré d'intégration verticale). Au chapitre des variables contrôles insérées dans les estimations de régression, on compte un indice du degré d'automatisation à diverses étapes du processus de production, le niveau de production (nombre de véhicules produits dans une journée normale), la diversité des véhicules produits, un indice de la complexité des pièces assemblées ainsi que l'âge du processus de conception du produit (moyenne

pondérée du nombre d'années depuis qu'un changement majeur de modèles a été introduit pour chacune des voitures produites).

En ce qui concerne les variables indépendantes liées aux hypothèses, trois indices ont été élaborés: un indice des pratiques de production, un indice de l'organisation du travail et un indice des pratiques RI. Le premier indice vise à mesurer le degré auquel les pratiques de production d'une usine sont compatibles avec le concept de production flexible ("lean manufacturing") en colligeant notamment des données sur les inventaires de produits finis et en cours de production ("buffers"). Les deux autres indices réfèrent à ce que MacDuffie appelle les pratiques de travail. Le premier de ces deux indices cherche à mesurer comment le travail est organisé en termes de structures formelles de travail et d'allocation des responsabilités de même qu'en termes de participation des travailleurs aux activités de résolution de problèmes: pourcentage de travailleurs impliqués dans des équipes de travail ou dans des groupes de participation, le nombre de suggestions des travailleurs qui ont été soumises et celles qui ont été implantées, le degré de rotation des emplois et le degré d'implication des travailleurs dans des tâches liées à la qualité. Quant aux pratiques RI, elles regroupent des dimensions plus générales comme les critères d'embauche (expérience dans l'emploi, volonté d'acquérir de nouvelles connaissances, capacité de travailler avec les autres), le degré auquel la rémunération est liée à la performance, le niveau des barrières liées au statut entre les gestionnaires et les travailleurs (uniforme commun, cafétéria commune, etc.), le nombre d'heures de formation dispensées aux nouveaux travailleurs dans les six premiers mois d'emploi ainsi que les heures de formation données aux travailleurs d'expérience au cours d'une année. Les points extrêmes des échelles servant à mesurer les pratiques RI correspondaient en gros au modèle traditionnel de GRH et au modèle renouvelé ou innovateur. Des questions séparées sur ces pratiques ont été posées pour trois catégories de travailleurs (production, superviseurs et ingénieurs) et ces réponses ont été regroupées sur la base des moyennes pondérées pour les analyses subséquentes. Enfin, MacDuffie a construit un indice regroupant les trois derniers indices (pratiques de production, organisation du travail, pratiques RI); cet indice composite revêt deux formes différentes dans les analyses: additive (moyenne simple des trois indices) ou multiplicative (multiplication des indices). Une analyse par grappes a

permis de valider l'association entre les pratiques de travail et les pratiques de production et de distinguer ainsi trois grands modèles d'organisation de la production: production de masse (système RI traditionnel), modèle transitoire, production flexible (système RI renouvelé).

Les résultats des analyses de régression hiérarchique montre que, dans cette industrie, les usines qui allient les pratiques de travail innovatrices (pratiques RI et organisation du travail) avec les pratiques de production flexible obtiennent les meilleurs niveaux de productivité. Autant chacun des trois indices sur une base individuelle, que l'indice composite (additif ou multiplicatif) et que les termes d'interactions entre les indices contribuent à diminuer significativement le nombre d'heures requis pour assembler une automobile. Par contre, lorsque l'on regroupe les indices ou permet l'interaction entre les indices, les coefficients sont plus importants que lorsqu'on utilise les indices individuels ce qui donne à penser que les pratiques de travail doivent être jumelées avec les pratiques de production pour avoir un effet plus important. Les estimations sur la qualité donnent des résultats plus mitigés; les indices sur une base individuelle (organisation du travail et pratiques RI) et les indices composites contribuent significativement à accroître la qualité alors que les termes d'interaction, pour la majorité, sont peu significatifs ou vont dans le sens contraire à ce qui était attendu. Les résultats de MacDuffie montrent l'importance de considérer tant les aspects techniques que les aspects RI dans l'organisation du système de production. Enfin, cette recherche semble supporter l'idée de la cohérence entre le système RI et le système de production afin d'obtenir une plus grande productivité et un produit de meilleure qualité.

L'étude d'Ichniowski, Shaw et Prensushi (1995) est considérée généralement comme l'une des plus probantes dans le domaine. Elle porte sur 26 aciéries américaines au sein desquelles une étape spécifique du processus de production (ligne de finition) a été étudiée. L'échantillon compte 36 de ces lignes de finition, syndiquées ou non, sur lesquelles on a colligée des données mensuelles entre 1983 et 1992. Les auteurs tentent de vérifier deux hypothèses. Premièrement, les systèmes (combinaisons) de pratiques RI ont un effet plus grand sur la productivité que la somme des effets individuels de chacune des pratiques. Deuxièmement, un système innovateur de pratiques RI aura un effet plus important sur la productivité qu'un système traditionnel. En plus

de s'être assurés d'avoir des unités d'analyses relativement homogènes, les auteurs ont construit un modèle de détermination de la productivité particulier à ce processus de production à partir d'observations et d'entrevues sur le terrain. Dans ce modèle, la variable dépendante (productivité) est le nombre d'heures de production (heures où la ligne produit), pendant que la spécification complète du modèle d'estimation tient compte de 25 variables susceptibles d'avoir un effet sur la productivité (ex.: nombre d'années d'opération de la ligne, vitesse maximum de la ligne, indicateurs divers de pièces d'équipements spéciales, contrôles pour les modifications récentes à la ligne, heures d'entretien, qualité des intrants). Les analyses de régression multivariée ont été réalisées avec la méthode des moindres carrés et la méthode des effets fixes qui permet, avec des données en série chronologique, de tenir constants les effets des caractéristiques particulières des cas.

Les pratiques RI sur lesquelles des données ont été amassées touchent les sept dimensions suivantes: recrutement et sélection (niveau de sophistication); rémunération incitative (lien avec la quantité et la qualité; partage des profits); sécurité d'emploi (engagement de l'entreprise); assignation flexible des postes (rotation des tâches), équipes de travail (participation, équipes multiples, équipes formelles), formation (externe); processus de communication (information financière, rencontres de production ou réunions patronales-syndicales). À ces indicateurs permettant de mesurer ces sept dimensions du système des pratiques RI, les auteurs ont aussi ajouté deux indicateurs traditionnels du système RI: la présence syndicale et les griefs (niveau peu ou très élevé). Vu les problèmes liés à la colinéarité entre les variables et à l'introduction d'un trop grand nombre de variables, les indicateurs des pratiques se devaient d'être regroupés pour être introduits dans les modèles, option que suggérait incidemment la matrice des corrélations entre les pratiques. Ichniowski et ses collègues ont regroupé ces indicateurs de quatre façons: classification selon la distribution des pratiques entre les cas; compteur du nombre de pratiques (0-7); deux méthodes de classification multivariée (échelle nominale ("nominate scaling") et échelle de Guttman) permettant de déterminer un classement des cas, de manière similaire à l'analyse par grappes. Ces modes de classification en arrivent tous à classer les cas en quatre systèmes-types de RI: le système 1 caractérisé par l'implantation de toutes les pratiques innovatrices, le

système 4 caractérisé par l'absence de pratiques innovatrices, alors que les systèmes 2 et 3 constituent les niveaux intermédiaires sur cette échelle.

Les résultats montrent que, peu importe la façon de regrouper les pratiques, les systèmes de pratiques RI améliorent la productivité. On constate une certaine hiérarchie dans les effets positifs sur la productivité selon le type de système RI: le système 1 est celui dont l'impact sur la productivité est le plus important alors que le système 4 comporte l'impact le moins grand ce qui va dans le sens de l'hypothèse 2. Afin de tester l'hypothèse 1, les auteurs ont estimé 15 équations avec chacun des indicateurs de pratiques, spécifiées selon que l'on ajoutait ou non les indicateurs de systèmes de pratiques RI. La très grande majorité des pratiques ont un impact significatif et positif sur la productivité mais cet effet significatif disparaît pour la plupart des pratiques (sauf formation et partage des profits) quand on contrôle pour les types de système de pratiques RI (qui ont toujours un effet significatif), ce qui supporte l'hypothèse 1. Ces estimations montrent par ailleurs que la présence syndicale a un impact négatif sur la productivité, phénomène qui s'explique selon les auteurs par le fait que les usines syndiquées ont un système de pratiques RI du type 3 ou 4. Les auteurs ont poursuivi leurs analyses avec une autre variable dépendante mesurant la qualité de l'acier produit (taux) et ont obtenu des résultats similaires aux résultats précédents. Les écarts de productivité entre les systèmes 1, 2 et 3 et le système 4 ont été évalués à 6,7%, 3,2% et 1,4% respectivement. Cependant, les auteurs croient que la résistance au changement et le manque de confiance entre gestionnaires et employés engendrent des coûts assez importants pour qu'ils soient susceptibles d'empêcher les entreprises d'implanter des pratiques innovatrices en particulier dans les établissements les plus anciens. En résumé, ce que montre cette étude, c'est que les systèmes de pratiques RI influencent positivement la productivité, que les changements aux pratiques individuelles n'ont que peu d'impact sur la productivité, que d'améliorer la productivité nécessite plusieurs changements au niveau des pratiques et que les établissements avec les pratiques les plus innovatrices obtiennent les meilleurs résultats au chapitre de la productivité.

John T. Dunlop et David Weil (1996) se sont concentrés également sur une seule industrie: le

secteur du vêtement. Leur recherche étudie les déterminants de la diffusion des systèmes de production en équipes (assemblage modulaire) et les impacts de ce système sur la performance des entreprises qui sont comparés à ceux du système d'assemblage traditionnel. Le système traditionnel d'assemblage ("bundles system") prévoit une grande division des tâches et chaque travailleuse (rarement un travailleur!) se limite à une opération sur une pièce de vêtement. Des lots ("bundles") de vêtements sont ainsi acheminés d'une travailleuse à l'autre. Ce système est dépendant de ces pertes de temps entre les opérations d'assemblage puisqu'elles ne prennent pas toutes le même temps à être effectuées et il se crée ainsi un décalage ("buffers") dans le processus de production. L'accumulation de ces inventaires de produits en cours de production ajoute au temps du cycle de production. Le système d'assemblage modulaire implique un regroupement des tâches qui sont désormais assignées à une équipe de travail gérant la répartition des tâches entre les membres, la cadence et les objectifs de production, généralement basés sur les incitatifs fournis par un système de rémunération lié à la performance du groupe. Puisque les travailleurs sont rémunérés selon la performance du groupe, il y a un fort incitatif à compléter rapidement les tâches assignées au groupe. L'un des avantages de ce système de production est la réduction des décalages dans le processus de production et le temps de transformation peut ainsi être considérablement réduit. Ce système de production implique également des pratiques RI différentes de celles nécessaires au fonctionnement du système traditionnel: rémunération basée sur la performance du groupe, formation axée sur la polyvalence de la main-d'oeuvre, diminution de la supervision, etc. Dunlop et Weil remarquent que ces pratiques RI sont complémentaires au système de production et que leur diffusion est liée à celle du système de production modulaire. Il est ainsi peu probable que ces pratiques RI soient implantées sans qu'aucun changement ne soit apporté au système de production.

L'échantillon de cette étude est composé de 42 divisions d'entreprises ("business units") oeuvrant dans le vêtement pour hommes et pour dames aux États-Unis. Les produits sont relativement homogènes et le type de travail ciblé est celui des employées des ateliers de couture. Les données portent sur l'année 1988 ou 1992 dépendant de l'analyse faite. Des analyses de régression logistiques ont permis d'identifier les déterminants de l'adoption du système modulaire

dans l'entreprise: les pressions des magasins de détail pour un réapprovisionnement rapide (inventaires réduits), la proportion des vêtements de base - pour lesquels on doit réapprovisionner les commerces rapidement - dans le volume de production total et la taille de l'entreprise. En dépit du lien entre le système modulaire et des pressions de la clientèle, un faible pourcentage seulement de l'industrie en fait usage. Dunlop et Weil avancent que cette faible diffusion est peut-être due au fait que ce système n'augmente pas la PO comme on le prétend généralement, qu'il existe des coûts notables (ex.: formation) à changer de système (comme le suggèrent également Ichniowski, Shaw et Prennushi, 1995) ou que les bénéfices de ce type de système sont présents seulement lorsque d'autres investissements liés à une distribution flexible des produits ("lean retailing") ont été effectués.

Deux mesures de performance ont été utilisées pour mesurer les effets des systèmes de production sur la PO: le temps de production (temps entre la commande et le temps où elle est prête à être livrée) et les profits d'opération. La mesure de la variable système de production modulaire est le pourcentage de la production assemblée avec ce type de système. Les variables contrôles dans les équations de régression étaient: la proportion des vêtements de base dans le volume de production total, la taille de l'entreprise (valeur des ventes) et les investissements faits au niveau des systèmes d'information et de distribution associés au réapprovisionnement rapide de la clientèle (information en temps réel sur les commandes, les ventes, les inventaires (barres codées), etc.) et au "juste-à temps" ("just-in-time"). Les résultats sont à l'effet que les investissements dans les systèmes d'information sont liés significativement à une diminution du temps de production (hausse de la productivité) et à une augmentation de la rentabilité. Par contre, le système de production modulaire est aussi lié à une diminution du temps de production mais pas de façon significative alors qu'il est associé significativement à une rentabilité accrue. Cet impact plus significatif du système de production modulaire sur la rentabilité que sur le temps de production est interprété de la manière suivante par les auteurs: si une entreprise peut diminuer le temps de production sans toucher au système de production (en gonflant ses inventaires par exemple), il n'y a qu'avec la production modulaire que l'on peut être en mesure de répondre rapidement aux besoins des clients tout en diminuant les coûts inhérents à l'inventaire (ce qui se

reflète au plan de la rentabilité).

À l'instar de MacDuffie (1995), l'étude de Dunlop et Weil montre l'interdépendance entre le système de pratiques RI, le système de production et les autres systèmes (information et distribution). Les auteurs observent également que les établissements ayant adopté les pratiques RI associées à la production modulaire sans changement aux processus d'information et aux procédures de distribution ont souvent abandonné ces nouvelles pratiques. Les estimations de régression confirment cette observation: les établissements qui ont implanté les pratiques RI inhérentes à la production modulaire conjointement avec les nouvelles méthodes d'information et de distribution ont continué d'opérer avec ces pratiques et sont plus rentables. Il semble nécessaire d'après les auteurs de bien comprendre la nature séquentielle des investissements faits en réponse aux pressions du marché pour interpréter les effets potentiels des nouvelles pratiques RI et des autres changements organisationnels. Les choix faits en matière de pratiques RI ne doivent pas être considérés à part des autres choix de l'entreprise en matière de production, de technologie, de distribution et autres si l'on ne veut pas surestimer les impacts des nouvelles pratiques RI.

Malgré une perspective quelque peu différente de celles des autres études présentées dans cette section, la recherche de Berg, Appelbaum, Bailey et Kalleberg (1996) complète bien celle de Dunlop et Weil (1996). Berg et ses collègues ont étudié également l'industrie du vêtement et l'impact sur la performance des deux systèmes de production étudiés par Dunlop et Weil: le système traditionnel et le système modulaire ou par équipe. Cette recherche examine l'impact de ces systèmes au niveau de quatre établissements appartenant à deux entreprises ayant implanté ou pas le système de production modulaire. Ces établissements opèrent dans un même segment de marché et donc, les mêmes pressions économiques s'exercent sur chacun d'eux. Les auteurs ont effectué plus de 300 entrevues avec les travailleurs et les gestionnaires de ces établissements afin de voir quelles étaient les différences au niveau de la performance perçue et factuelle entre les deux types de systèmes de production. Alors que la recherche de Dunlop et Weil se situe au niveau organisationnel, celle de Berg et ses collègues prend les individus comme unité d'analyse

et agrège ces données au niveau organisationnel.

Tout comme l'étude précédente, Berg et ses collègues constatent que les pratiques RI diffèrent selon que l'on opère avec l'un ou l'autre des systèmes: avec le système modulaire, les travailleurs ont, par exemple, davantage leur mot à dire quant au processus et aux méthodes de production, quant à l'amélioration de la qualité et aux assignations de poste de même que quant aux objectifs de production. Dans les deux compagnies, le système de production modulaire est constamment associé à une meilleure PO d'après les entrevues réalisées avec les gestionnaires et les données fournies par les entreprises: plus grande productivité, diminution du temps de production, diminution des inventaires, diminution des frais d'exploitation et du coût de main-d'oeuvre, plus grande flexibilité, plus grande capacité à répondre aux demandes des clients, etc. Ces résultats vont dans le sens de ceux de Dunlop et Weil (1996). Par contre, cette recherche se distingue de la précédente en tentant de voir si les travailleurs oeuvrant dans le cadre du système modulaire différaient de ceux oeuvrant au sein du système traditionnel. Tout d'abord, on a interrogé plusieurs centaines de travailleurs oeuvrant dans les deux types de systèmes afin de connaître leur perception quant à la qualité de leur travail. Dans une estimation de régression logistique par intervalle où cette perception de la qualité du travail était la variable dépendante et où l'on contrôlait pour l'expérience, le sexe, la nationalité, le niveau de scolarité et l'ancienneté de la main-d'oeuvre, il est ressorti que le fait de travailler avec un système de production par module avait un impact significativement positif sur la qualité perçue du travail. Ainsi, les données objectives fournies par les entreprises, les perceptions des gestionnaires et celles des travailleurs s'accordent pour indiquer que le système modulaire est plus performant que le système traditionnel. Par ailleurs, on a demandé aux travailleurs dans les deux types de systèmes d'estimer leur niveau de satisfaction au travail, d'engagement et de stress. Il s'avère qu'il n'existe pas de différence significative au chapitre de ces indicateurs entre les deux groupes de travailleurs. Ce résultat fait dire aux auteurs que l'effet du système modulaire ne passe pas par une plus grande satisfaction au travail ou un plus grand engagement mais plutôt par des occasions plus fréquentes d'acquérir de nouvelles compétences à travers la rotation de postes et de recevoir de la formation informellement par les collègues de travail, ce qui est confirmé par d'autres analyses statistiques.

À un niveau d'analyse différent de celui employé par Dunlop et Weil (1996), Berg et ses collègues ont cherché à explorer la boîte noire que constitue le mécanisme par lequel le système de production modulaire et les pratiques RI qui lui sont propres influencent la PO. Présenter ces études l'une à la suite de l'autre permet d'illustrer la nécessaire interaction devant exister dans ce domaine d'étude entre les études quantitatives et les études plus qualitatives, entre les études par questionnaire et les études de cas (Ichniowski et al, 1996).

Kelley (1996) s'est intéressée aux industries engagées dans des opérations d'usinage, tout comme dans une précédente étude (Kelley et Harrison, 1992), cette fois pour évaluer l'impact du système de pratiques RI sur la PO de 973 établissements américains en 1991. La question de recherche s'énonce comme suit: comment se comparent les effets sur la performance des nouvelles structures participatives basées sur le groupe avec des systèmes plus traditionnels d'organisation du travail axés sur la présence syndicale et la règle d'ancienneté ou axés sur le contrôle des compétences par les gens de métiers.

L'échantillon au hasard est stratifié en fonction de la taille des établissements et a été constitué lors d'une enquête téléphonique auprès des établissements. Plusieurs informations ont été colligées notamment sur la présence de diverses pratiques RI: comités conjoints de résolution de problèmes, réunions autonomes de groupes de travail, partage des profits, actionnariat ouvrier, représentation syndicale, formation théorique fournie par l'employeur, programme d'apprentissage des métiers. Deux autres indicateurs de la bureaucratisation de la structure (utilisation de la règle d'ancienneté lors des promotions et des assignations; utilisation de procédures et de méthodes écrites pour accomplir les tâches) ont été ajoutées aux sept pratiques lors d'une analyse factorielle qui a permis de valider les trois dimensions de la participation: bureaucratie participative (dimension fortement corrélée avec les pratiques suivantes: comités, formation, formalisation des méthodes de travail, réunions, actionnariat), bureaucratie axée sur la présence syndicale et l'ancienneté ainsi que système traditionnel basé sur l'apprentissage des métiers.

À l'aide de l'analyse de régression, l'auteur a tenté de voir si ces différents regroupements de

pratiques étaient liés à la PO dans ce secteur industriel. La mesure de performance employée est le nombre d'heures nécessaires pour la production d'un produit par unité de produit (productivité)<sup>34</sup>. Les variables contrôles se rapportaient aux attributs des pièces usinées produites (complexité, exigences de précision, matériaux employés), à la stratégie par rapport à la technologie et aux opérations (présence d'automates programmables, pourcentage de nouvelles machines, pourcentage de la production avec des cycles longs ou courts, nombre de machines-outils), à la qualité de la main-d'oeuvre (taux de salaire et niveau minimum de scolarité) et aux divers sous-secteurs industriels.

Les résultats sont à l'effet, tout d'abord, que la participation basée sur les métiers est systématiquement associée à une productivité plus faible peu importe la spécification. Les deux autres formes de participation sont davantage sensibles aux spécifications. Dans l'ensemble de l'échantillon, il n'y a que la participation basée sur le syndicalisme qui ait un impact positif significatif sur la productivité que l'on ajoute ou non les variables contrôles. La bureaucratie participative n'est significativement liée à une plus grande productivité que quand on omet les variables de contrôle; ceci donne à penser à l'auteur qu'une partie de l'impact des pratiques participatives est associée à des différences au niveau de la stratégie de production et de la technologie. Par ailleurs, les spécifications distinguant les établissements selon leur taille montrent que les deux systèmes de pratiques n'ont pas les mêmes effets. Ainsi, la bureaucratie participative a un effet positif et significatif sur la productivité dans les établissements de grandes tailles alors que la participation basée sur la présence syndicale fait de même dans les établissements plus modestes<sup>35</sup>, même lorsque ces analyses sont faites sur le sous-échantillon qui comprend les établissements avec des automates programmables. D'après l'auteur, ces résultats montrent que les grands établissements sont capables de changer et d'améliorer leur performance en adoptant

---

<sup>34</sup>. Vu la diversité des produits fabriqués dans cette industrie, le temps de trois tâches clés a été considéré: le temps d'ajustement des machines, le temps d'usinage et le temps de programmation des machines lorsque des automates programmables sont employés. Les données ont été colligées sur la base d'un seul produit par établissement. Par contre, certaines usines ont fournies des données sur deux produits ce qui a porté le nombre de cas sur lesquels les analyses de régression ont été effectuées à 1301.

<sup>35</sup>. Brunello (1992) fait aussi une telle constatation (voir section 2.1.1).

des pratiques participatives, alors que le système basé sur la présence syndicale et la règle d'ancienneté procure un avantage compétitif aux petits établissements par rapport aux relations autoritaires traditionnelles dominant les pratiques managériales au sein des petites entreprises. Ces résultats concluant à un impact généralement positif des pratiques syndicales dans ce secteur vont à l'opposé de ceux d'Ichniowski (1990 et 1995). Cette divergence n'est pas sans rappeler les résultats contradictoires des études évaluant l'impact syndical sur la productivité (voir section 2.1.1).

L'étude de Delery et Doty (1996) a tenté de vérifier cinq hypothèses liées à différentes approches théoriques dont nous avons déjà traité antérieurement (voir section 1.4.2): approche de l'universalité (pratiques RI universellement efficaces), approche de la contingence (les pratiques RI sont efficaces si elles sont adaptées à la stratégie de l'entreprise) et approche de la configuration (effets de synergie entre les pratiques et configuration des pratiques consistante avec la stratégie de l'entreprise). Ces auteurs tentent d'articuler ces approches de manière séquentielle en identifiant tout d'abord sept aspects de la GRH généralement considérés comme stratégiques (approche universaliste): opportunité de carrière à l'interne; formation; évaluation du rendement; partage des profits; sécurité d'emploi; participation et expression; descriptions de tâches. Ils utilisent ensuite ces aspects pour distinguer deux différents systèmes de pratiques (approche de la configuration), soit le système du marché ("market-type") et le système interne ("internal"): embauche à l'externe/interne; peu/beaucoup de formation; évaluation basée sur les résultats/sur les comportement; beaucoup ou peu de partage des profits; peu/beaucoup de sécurité d'emploi; peu/beaucoup de participation; description de tâches étroites ou larges. Enfin, leur raisonnement se poursuit en associant le système du marché et le système interne à deux différentes stratégies génériques de compétitivité bien connues: la stratégie du prospecteur et la stratégie du défenseur (approche de la contingence)<sup>36</sup>. À chacune de ces approches

---

<sup>36</sup>. Le modèle de Miles et Snow (1978) duquel sont tirées ces types de stratégies comprend un troisième type: la stratégie de l'analyste. Dans l'étude de Delery et Doty (1996), à cette stratégie correspond un troisième type de système de pratiques (système mitoyen) qui se situe à mi-chemin entre le système du marché et le système interne. Wils, Lelouarn et Guérin (1991) présentent une vision similaire des pratiques compatibles avec les stratégies d'affaires proposées par Miles et Snow (1978).

correspondront diverses mesures et considérations particulières et les auteurs tenteront en quelque sorte de valider empiriquement leur cadre intégrateur.

La première hypothèse de leur recherche est que ces pratiques sur une base individuelle auront un impact positif sur la PO (cadre de l'universalité). La seconde hypothèse est que la relation entre les pratiques et la PO dépendra de l'adéquation des pratiques avec la stratégie de l'entreprise (cadre de la contingence). Les trois autres hypothèses ont trait au cadre de la configuration et font en sorte que cette étude se démarque substantiellement des autres. La troisième hypothèse est que, plus le système de pratiques de l'entreprise est conforme à un système idéal de pratiques (marché ou interne), plus la PO sera grande. La quatrième hypothèse à être vérifiée s'énonce comme suit: plus le système de pratiques de l'entreprise se rapproche du système idéal de pratiques approprié pour sa stratégie d'affaires, meilleure sera sa PO. Enfin, la dernière hypothèse est que, plus un système de pratiques est similaire à un système de pratiques hybride (compris sur un continuum entre les deux principaux types de systèmes) approprié pour le type de stratégie d'affaires poursuivie par l'entreprise, plus la PO sera grande; autrement dit, si la stratégie d'une organisation tombe par exemple à mi-chemin sur l'échelle de mesure entre la stratégie de l'analyste et celle du défenseur, alors l'organisation sera plus efficace si son système de pratiques tombe à mi-chemin entre le système mitoyen et le système du marché. Conformément à l'approche de la configuration (voir section 1.4.2), les auteurs parlent ainsi de systèmes hybrides en prenant pour acquis qu'une multitude de configurations des pratiques est possible, alors que l'approche de la contingence suppose l'existence d'une configuration optimale en vertu de la stratégie d'affaires adoptée.

Leur étude a été menée sur une seule industrie, le secteur bancaire aux États-Unis en 1992. À partir d'un échantillonnage au hasard, stratifié selon l'actif des banques, un questionnaire sur les pratiques RI a été envoyé au gestionnaire senior des RH dans 1050 établissements bancaires américains. Ainsi, 216 questionnaires ont été retournés (taux de réponse de 21%). Un second questionnaire sur la stratégie d'affaires a été posté aux directeurs des banques ayant répondu au premier questionnaire et 114 questionnaires ont été retournés (taux de réponse de 53%). Les

mesures de PO employées dans cette recherche sont le rendement sur l'actif moyen et le rendement sur l'avoir des actionnaires. Le degré auquel chacune des sept pratiques appartenait à l'un ou l'autre des deux types de systèmes de pratiques a été mesuré à l'aide d'échelles du type Likert; plusieurs éléments du questionnaire permettaient ainsi de situer chaque pratique entre les deux extrémités des échelles (système du marché et système interne)<sup>37</sup>. Les mesures du type de stratégie ont été construites de façon similaire et ont permis de situer les stratégies des banques étudiées sur un continuum allant de la stratégie de prospecteur à celle de défenseur, en passant par celle de l'analyste. Pour vérifier les hypothèses 3 à 5, les auteurs avaient besoin de déterminer les scores aux questions de l'enquête qui correspondaient aux profils "idéaux" des systèmes de pratiques et des stratégies d'affaires. Les valeurs idéales caractéristiques de chacun des trois types de stratégie d'affaires ont été directement tirées d'une autre étude où les mêmes questions sur la stratégie d'affaires avaient été posées. Quant aux valeurs idéales des mesures du système de pratiques, Delery et Doty (1996) posent que les valeurs associées à la stratégie d'analyste (à mi-chemin entre les deux autres stratégies) sont égales aux valeurs moyennes constatées dans leur échantillon et que les valeurs associées aux deux autres systèmes se situent un écart-type au-dessus (marché) et un écart-type au-dessous (interne) de ces valeurs moyennes. Avec ces scores correspondants à chacune des stratégies d'affaires "idéales" et à chacun des systèmes de pratiques "idéaux", les auteurs ont pu classer les banques et calculer la différence entre les scores "idéaux" et les scores effectivement observés dans leur échantillon. Enfin, les variables contrôles incluses dans l'analyse étaient les suivantes: taille de la banque (actif), "âge" de la banque, district géographique et si la banque faisait partie ou non d'un holding. Chaque hypothèse a été testée en utilisant l'analyse de régression hiérarchique ("hierarchical regression analysis") qui se base sur le niveau de la variance expliquée avant et après l'ajout des variables intéressantes au groupe de variables contrôles.

Les premiers résultats supportent l'hypothèse 1. Ainsi, trois pratiques sur une base individuelle influencent la PO: évaluation du rendement axée sur les résultats, sécurité d'emploi et partage des

---

<sup>37</sup>. Les pratiques mesurées s'adressent à une seule catégorie d'employés dans les banques: les agents de crédit (conseillers aux prêts).

profits. De plus, lorsque toutes les variables mesurant les pratiques sont ajoutées simultanément au modèle, elles expliquent une portion notable de la variance. Selon les auteurs, ces résultats montrent, à l'instar de ce que l'on constate dans certaines études, que certaines pratiques RI ont toujours un effet positif sur la PO (approche universaliste). Quant à l'hypothèse 2, les interactions entre les pratiques individuelles et la stratégie n'ont un impact significatif sur la PO que lorsque l'on inclut toutes les pratiques comme variables contrôles; ainsi, seules trois pratiques interagissent avec la stratégie d'affaires pour influencer significativement la PO: évaluation du rendement axée vers les résultats, opportunités de carrières à l'interne et participation/expression<sup>38</sup>. L'hypothèse 2 s'en trouve donc en partie vérifiée. Quant aux trois autres hypothèses relatives à l'approche de la configuration, aucune d'entre elles n'a été validée. Par contre, en calculant la similarité (différence) entre les systèmes de pratiques effectivement implantés dans les organisations et chacun des trois systèmes de pratiques idéaux utilisés (3 variables), il appert que le système de pratiques dit du marché est supérieur aux deux autres et il comporte un effet positif et significatif sur la performance financière. Contrairement à ce qui est généralement avancé dans la littérature, les résultats indiquent que la variation expliquée par le système du marché est plus petite que la variation expliquée par les pratiques individuelles lorsqu'elles ont été introduites simultanément pour prédire la PO. Les résultats de cette étude supportent la perspective universaliste et plus faiblement les approches de la contingence et de la configuration. Les auteurs insistent néanmoins sur le besoin de développements théoriques et de tests additionnels afin de valider la thèse de l'efficacité de l'approche de la configuration.

Enfin, la dernière recherche présentée dans cette section fut réalisée par Huselid et Becker (1996). L'objectif principal de cette recherche était d'ordre méthodologique, soit de comparer les

---

<sup>38</sup>. L'indicateur de stratégie était construit de la façon suivante: plus la valeur de l'indicateur était élevée, plus la stratégie correspondait à la stratégie du prospecteur et inversement quant à la stratégie du défenseur. Ainsi, les banques de type prospecteur avait une meilleure performance en utilisant une évaluation du rendement orientée vers les résultats. De même, les banques du type défenseur affichaient une meilleure performance si l'évaluation du rendement était axée sur les comportements. Les mesures de performance étaient également meilleures pour les banques de type prospecteur si elles offraient des opportunités de carrière aux agents de crédits. L'inverse était vrai pour les banque de type défendeur. Enfin, les banques avec une stratégie de type défenseur obtenaient une meilleure performance, plus elles encourageaient la participation des employés aux décisions. L'inverse est vrai pour les banques de type prospecteur.

biais associés aux estimations en coupe transversale à ceux associés aux estimations portant sur des données longitudinales. Nous reviendrons sur cet aspect de la recherche à la section 3.3.4. Les auteurs ont contacté en 1993 les entreprises faisant partie de l'échantillon d'Huselid (1995) en 1991. Leur étude procure quatre points de comparaison: l'échantillon de 1991 en coupe transversale (826 cas), un sous-échantillon de 1991 (218 cas), l'échantillon de 1993 et les données longitudinales 1991-1993 (218 cas par année). Les mesures des dimensions du système de pratiques RI étaient les mêmes que celles de Huselid (1995), soit la dimension "motivation des employés" et la dimension "compétences des employés et structures organisationnelles". Un indicateur unidimensionnel qui représente la somme des deux dimensions a aussi été ajouté aux estimations de régression. Les variables contrôles étaient aussi similaires à celles employées dans les estimations de la recherche répliquée. La variable dépendante de l'étude était la rentabilité mesurée par le  $q$  de Tobin et le taux de retour sur l'actif.

Pour ce qui est des estimations en coupe transversale (1991 et 1993), l'indicateur unidimensionnel des pratiques a un impact positif et significatif dans la détermination des deux indicateurs de rentabilité, sauf avec le taux de rendement sur l'actif en 1991. Les dimensions du système sur une base individuelle ont un effet qui n'est pas constant à travers les spécifications. Pour ce qui est des données longitudinales (1991-1993), les estimations ont été faites avec trois modèles statistiques: sans effets fixes, avec effets fixes, avec effets aléatoires. La mesure unidimensionnelle des pratiques a un impact non significatif sur la rentabilité dans la spécification avec effets fixes, qui a toutefois été identifié par les auteurs comme le modèle le plus approprié. Ces résultats suggèrent aux auteurs qu'il existe un délai dans le temps entre l'implantation des pratiques et leurs effets bénéfiques sur la rentabilité.

## **B) Études canadiennes**

Les études présentées jusqu'ici portent sur des entreprises américaines. Il existe cependant une poignée d'études traitant de l'impact des pratiques RI sur la PO dans des organisations canadiennes. En dépit de leur perspective différente, les études canadiennes n'en obtiennent pas moins des résultats allant dans le sens de ceux obtenus dans des études américaines.

La thèse doctorale de Stephen (1993) représente la première tentative d'examiner l'impact des pratiques RI sur la PO au sein des entreprises canadiennes d'une façon comparable à ce qui se fait dans la littérature américaine. Stephen a ainsi examiné un certain nombre de règles issues du système RI afin d'évaluer leur impact sur une dimension de la PO, en l'occurrence la rentabilité. Les données financières proviennent de la banque de données du Financial Post dans laquelle sont colligées des informations sur les entreprises cotées à la Bourse de Toronto depuis 1959. Les données sur les pratiques RI sont issues du Bureau d'information sur le travail qui collige des informations sur le contenu non salarial des conventions collectives d'unités de négociation canadiennes comptant 500 employés et plus (disponible depuis 1986). En croisant les deux banques de données, Stephen a obtenu l'échantillon suivant: 104 conventions collectives de 44 organisations en 1986 et 96 conventions collectives de ces 44 mêmes entreprises en 1989. Toutes ces firmes sont bien évidemment syndiquées et la plupart d'entre elles oeuvrent dans le secteur manufacturier.

Le ratio des revenus d'opération sur les ventes nettes a servi d'indicateur de la rentabilité. Stephen se penche ainsi sur l'effet net des pratiques selon le raisonnement suivant: si les pratiques augmentent davantage la productivité que les coûts de production, la rentabilité devrait augmenter. Sur la base des conventions collectives, neuf variables dichotomiques mesurant chacune une pratique RI ont été créées: comité patronal-syndical, évaluation des emplois (participation syndicale), sécurité d'emploi (recyclage, préavis, garantie d'emploi, etc.), formation (liée ou non au travail, ou lors de changements technologiques), incitatifs salariaux (taux à la pièce, partage des profits ou des gains de productivité), santé et sécurité (comité, lutte à la toxicomanie, etc.), qualité de vie au travail (rotation des postes, activités récréatives, etc.), semaine de travail comprimée, mesures visant les femmes (harcèlement sexuel, équité salariale, équité en emploi)<sup>39</sup>. Ces pratiques sont incorporées au modèle de régression multivariée en deux temps: tout d'abord au moyen d'une variable dichotomique indiquant si la convention collective comportait 4 pratiques ou

---

<sup>39</sup>. Comme le montre l'énumération des neuf pratiques, une variable pouvait être codée 1 si une disposition, qui pouvait revêtir plusieurs formes, était présente. Par exemple, la variable sécurité d'emploi était codée 1 si la convention prévoyait le recyclage des travailleurs et/ou un préavis de changements technologiques.

plus et, dans un second temps, par une variable continue reflétant le nombre de pratiques en place (de 0 à 9). Les variables contrôles étaient: l'industrie, la taille de l'organisation (nombre d'employés) et le pouvoir syndical (mesuré par la taille du membership de l'organisation à laquelle le syndicat était affilié).

Les résultats des tests t montrent que les pratiques "comités", "sécurité d'emploi" et "santé et sécurité" sont associées à une rentabilité plus grande alors que les firmes ayant implanté les pratiques "qualité de vie au travail" et "incitatifs salariaux" ont une rentabilité plus faible. Les résultats pour les autres pratiques sont plus mitigés. Ces premiers résultats soulignent l'impact limité sur la PO des pratiques prises isolément et, par le fait même, l'importance de les considérer sous l'angle d'un système de pratiques<sup>40</sup>. Les analyses de régression, réalisées avec les deux indicateurs du système RI (variable dichotomique et variable continue), estiment un impact positif non significatif des pratiques en 1986 mais cet impact devient significatif en 1989.

L'institutionnalisation des pratiques, les coûts d'implantation ainsi que l'"apprivoisement" des pratiques sont les facteurs pouvant expliquer ce résultat selon Stephen: elle suggère qu'entre les deux périodes, les pratiques ont été institutionnalisées dans la structure de gestion, que les coûts de départ ont été absorbés et que les employés et les gestionnaires ont apprivoisé les pratiques petit à petit (courbe d'apprentissage). De la même façon que Huselid et Becker (1996), elle en conclut (p.254):

"The results suggest that while implementing a new industrial relations management system may not produce immediate results, as employers and employees become accustomed to the system and begin to implement it with knowledge and enthusiasm, there will likely be an improvement in firm profitability".

Si la question du temps vient mettre un bémol à l'impact des pratiques sur la PO, Stephen montre également que le nombre de pratiques ne peut être augmenté indéfiniment. Un terme quadratique

---

<sup>40</sup>. En plus des tests t, des analyses de régression avec chacun des indicateurs dichotomiques des pratiques ont été effectuées (non présentées). Stephen rapporte que ces indicateurs n'étaient que très peu significatifs et apportaient peu ou pas à l'explication de la rentabilité.

(nombre de pratiques au carré) a été inséré dans les estimations afin d'évaluer les effets non linéaires entre les pratiques; cet indicateur est conçu spécifiquement pour mesurer l'effet sur la rentabilité de chaque pratique ajoutée subséquentement. Le terme quadratique était négatif pour les deux années mais il n'était significatif qu'en 1989. Le signe négatif indique que l'effet sur la rentabilité d'ajouter une pratique additionnelle est plus petit, plus le nombre de pratiques déjà en place est grand. Il semble que la relation entre le nombre de pratiques et la rentabilité suit la loi des rendements décroissants et que, dépassé un certain seuil (Stephen l'estime à cinq pratiques), les pratiques ont un rendement qui va en décroissant et qui peut même devenir négatif si trop de pratiques sont implantées. Ceci donne à penser que les employés (ou même l'employeur) peuvent atteindre un point de saturation par rapport aux changements dans les pratiques, faisant en sorte que les effets de ces nouvelles pratiques seront contre-productifs.

Dans le cadre du Projet sur la gestion des ressources humaines au Canada, Betcherman et ses collègues (1994) ont réalisé une enquête assez exhaustive sur les pratiques RI en vigueur dans les établissements canadiens. Un total de 714 établissements (40 employés et plus) ont retourné des réponses utilisables, soit un taux de réponse de 42,7%. Quatre secteurs d'activité étaient représentés: groupe des ressources (produits du bois), industrie manufacturière traditionnelle (produits métalliques ouvrés), industrie manufacturière à valeur ajoutée élevée (produits électriques et électroniques) et groupe de services dynamiques (services commerciaux choisis). Les mesures de performance employées sont fondées sur les perceptions des gestionnaires à qui l'on a demandé si la performance s'était améliorée ou non au cours des cinq années précédentes (1988-1992). Diverses dimensions de la performance ont été évaluées: indicateurs axés sur la main-d'oeuvre (départs volontaires, mises à pied, accidents et griefs ou plaintes); indicateurs axés sur l'efficience (productivité de la main-d'oeuvre, coût unitaire de production, plaintes des clients et qualité des produits); indicateurs financiers (ventes, part du marché, profits). Grâce à l'analyse par grappes, les auteurs ont identifié trois systèmes de pratiques RI présents au sein de leur échantillon (traditionnel, axé sur la participation, axé sur la rémunération) sur la base de douze pratiques dont on vérifiait l'incidence dans le sondage: participation des employés; conception des emplois; rémunération au mérite; formation professionnelle; formation culturelle; promotion à

l'interne; promotion au mérite; horaires flexibles; avantages à l'équilibre travail-famille; niveau des avantages sociaux; niveau de salaires; intégration des RH aux plans de l'entreprise.

Les résultats montrent que les établissements ayant adopté un système axé sur la participation ou sur la rémunération affichaient une fréquence d'amélioration plus élevée par rapport à celles avec un système traditionnel (analyse descriptive). Par contre, les différences entre les trois groupes satisfont aux normes conventionnelles de la signification statistique uniquement dans le cas des départs et des coûts unitaires. Peu de différences ont été observées au chapitre des trois indicateurs financiers. Par la suite, chacune des dimensions de la performance a été estimée en fonction du système de pratiques de l'établissement et d'un ensemble de variables contrôles (secteur, taille, région, présence syndicale, concurrence, nouvelle technologie). Puisque la variable dépendante est fonction de l'amélioration ou non de la performance déclarée par l'établissement, les modèles ont été spécifiés sous forme de régressions logistiques qui permettent de calculer la probabilité qu'un établissement fasse état d'une amélioration du rendement. Les résultats indiquent que l'approche fondée sur la participation a eu des retombées positives et significatives sur trois des quatre indicateurs relatifs à la main-d'oeuvre (départs, mises à pied, et accidents) alors que l'approche axée sur la rémunération a eu un impact significatif sur la diminution des départs. Quant aux indicateurs d'efficience, les systèmes non traditionnels n'ont eu un impact positif que sur le coût unitaire pendant qu'aucun des systèmes n'a exercé un impact significatif sur les résultats financiers. Les auteurs en concluent que les modèles traditionnels de GRH ne fonctionnent pas aussi bien que les approches plus innovatrices considérées dans l'échantillon. Cette observation apparaît plus manifeste dans les cas des indicateurs de performance sur lesquels les pratiques RI ont une influence directe (ex.: départs). Les auteurs constatent enfin que les liens avec les résultats financiers, qui sont moins étroits et davantage influencés par un ensemble d'éléments autre que la GRH, demeurent plus difficiles à établir.

Toujours dans le cadre du Projet sur la gestion des ressources humaines, Wagar (1994) a analysé les liens entre le système des pratiques RI et la PO à partir de données recueillies en 1993 auprès 1 277 organisations établies dans les quatre provinces de l'Atlantique. Le questionnaire fut envoyé

au gestionnaire principal ou au propriétaire et parfois au gestionnaire responsable des RH; le taux de réponse se situait à 48%. L'échantillon était constitué d'organisations dans tous les secteurs (manufacturier/services, privé/public) qui employaient au moins vingt personnes.

Les données sur la performance se rapportaient à treize dimensions différentes. À l'aide de l'analyse factorielle, ces treize éléments furent regroupés sous trois indicateurs de performance: satisfaction des employés (motivation, engagement organisationnel, satisfaction à l'égard du milieu de travail, qualité de vie au travail), relations employeurs-employés (griefs, absentéisme, roulement, résistance au changement, conflits), performance économique (productivité, qualité, satisfaction de la clientèle, rentabilité). Pour chacune de ces treize dimensions, on a demandé aux répondants d'évaluer la performance actuelle de leur organisation à partir d'une échelle s'échelonnant de 1 (très basse) à 6 (très élevée) ainsi que l'évolution de sa performance au cours des 5 dernières années sur une échelle allant de 1 (baisse considérable) à 6 (augmentation considérable).

Dans le cadre de son analyse des déterminants de ces mesures de performance, l'auteur a modélisé les scores factoriels en fonction de différentes variables qui mesurent le système des pratiques RH. La première de ces variables est le nombre de pratiques RH qui est construit comme un compteur additionnant la présence ou l'absence de onze pratiques: évaluation du rendement à caractère structuré, sondage sur les attitudes des employés, partage des renseignements commerciaux, régime de retraite, régime d'aide aux employés, orientation des nouveaux employés, politique de harcèlement sexuel, procédure de griefs pour les non syndiqués, partage d'emploi, élargissement des tâches et la présence d'un service des RH. La seconde variable est aussi un compteur additif construit à partir d'une liste de cinq pratiques axées sur les équipes de travail (variable continue allant de 0 à 5 selon la présence ou l'absence de ces pratiques): cercles de qualité, qualité de vie au travail, équipes de résolution de problèmes, équipes auto-gérées, programmes mixtes employeur-employés. La troisième variable liée aux pratiques RH est l'existence ou non d'un programme de rémunération incitative qui est mesurée par un indicateur dichotomique indiquant la présence ou non de l'une ou l'autre des pratiques

suivantes: la participation aux profits, le partage des gains de productivité et les incitatifs monétaires aux groupes et aux équipes de travail. Deux variables d'"idéologie" de l'entreprise servaient aussi de variables contrôles: la première est la "prise de décision progressiste" qui mesure le niveau d'ouverture des communications et du partage de la prise de décision à la grandeur de l'organisation alors que la seconde, la "responsabilité sociale" est un indicateur de l'engagement de l'organisation face à des questions d'intérêt pour la société. Enfin, un ensemble de variables contrôles reflétaient les conditions de l'environnement et les caractéristiques organisationnelles: secteur, demande sur le marché du produit, présence syndicale, nouvelle technologie, nombre d'employés, réduction des effectifs au cours des deux dernières années.

Les résultats obtenus révèlent que les programmes axés sur les équipes ont une incidence positive sur la satisfaction des employés et que le nombre de pratiques RI améliorent les relations employeur-employés. Par contre, à l'instar de ce qui a été constaté dans l'étude précédente, aucune variable liée aux RH n'a eu d'effet sur la performance économique. Les deux mesures d'idéologie de l'entreprise (notamment la prise de décision progressiste) sont apparues comme ayant une forte influence sur la performance (coefficients positifs et significatifs). Les résultats changent de façon notable lorsque ces variables sont omises dans les estimations. Les variables liées aux pratiques (en particulier le nombre de pratiques et les équipes de travail) deviennent plus importantes dans la détermination de toutes les mesures de performance. Le changement le plus notable a trait à la performance économique, puisque les coefficients de ces variables sont maintenant positifs et significatifs dans les estimations. Ces résultats montrent que les variables d'idéologie ont nettement plus d'importance que les diverses pratiques RH dans la détermination de la performance. L'auteur indique que la prise de décision progressiste et les mesures de responsabilité sociale sont des indicateurs d'éléments intangibles: un engagement envers une culture organisationnelle de participation et de partage. Ces résultats sont interprétés comme une preuve tangible que des pratiques et des programmes innovateurs ne sont pas suffisants en eux-mêmes pour améliorer significativement la performance; il semble importer davantage que ceux-ci soient implantés dans un milieu de travail qui les appuie.

Wagar a également mené certaines autres analyses sur des données intéressantes pour nos fins. La recherche a permis d'amasser des informations sur le climat des relations patronales-syndicales dans la portion syndiquée de l'échantillon (29%) au moyen de deux types d'indicateurs<sup>41</sup>. Tout d'abord, le répondant avait à caractériser la nature de ces relations à l'aide d'une échelle allant de 1 (relations conflictuelles) à 6 (relations coopératives). En second lieu, le répondant avait à indiquer son degré d'accord (ou de désaccord) sur une échelle allant de 1 (totalement en désaccord) à 6 (totalement en accord) avec une série de neuf énoncés abordant divers aspects des relations patronales-syndicales (respect mutuel, participation du syndicat aux décisions, bonne foi, partage de l'information, etc.). Le climat des relations patronales-syndicales est d'abord apparu comme très lié avec les indicateurs d'idéologie de l'entreprise: un bon climat est associé aux organisations avec des communications ouvertes et une participation des employés à la prise de décision. D'après les résultats des régressions, l'auteur rapporte que le climat des relations patronales-syndicales est fortement lié à la PO. Ainsi, les établissements syndiqués avec un climat positif rapportaient des niveaux plus élevés de satisfaction des employés, des relations employeur-employés plus harmonieuses et une meilleure performance économique. De plus, un climat positif était aussi associé de façon significative à des changements positifs dans les mesures de PO. Ces résultats supportent l'interprétation des résultats précédents: la présence des pratiques ne semble toujours pas suffisante pour affecter la PO et le climat apparaît comme un déterminant de la PO au même titre que les pratiques.

Toujours au chapitre des études canadiennes, il faut enfin souligner la contribution de Guérin, Wils et Lemire (1997). Plutôt que de situer leur travail dans le cadre de la littérature présentée jusqu'ici, ceux-ci le situent dans le cadre de l'évaluation de la GRH, une tendance mise en évidence au cours des dernières années (Guérin et Wils, 1993). Bergeron (1993, p.706) définit l'évaluation de la GRH comme un "processus formel et systématique visant à décrire les politiques, les programmes et les activités de GRH élaborés et mis en place par le service des RH ou par les supérieurs hiérarchiques et à comparer ensuite ces efforts et leurs résultats avec des

---

<sup>41</sup>. Wagar (1997a et 1997b) a poursuivi cette analyse avec des échantillon plus considérables (voir section 2.2).

normes reconnues et des objectifs réalistes". Cet exercice procède du même désir animant les études vues dans ce chapitre, soit d'associer les RH à la PO en démontrant explicitement leur contribution. Il existe différentes méthodes d'évaluation de la GRH que Guérin et Wils (1992) classent en fonction de deux critères: le niveau ou l'objet de l'évaluation (fonction RH, service des RH, programmes ou activités RH) et le type de méthodes utilisées (audit ou méthodes analytiques). L'audit s'applique à des évaluations d'envergure comme celles du service des RH et de la fonction RH. Elle prend la forme d'une vaste enquête où l'on recueille des données quantitatives (taux de roulement, absentéisme, coûts, valeur ajoutée, etc.) ou qualitatives (perceptions et satisfaction des usagers ou clients) visant à dresser un portrait global de la fonction ou du service RH de façon à identifier les écarts avec la situation souhaitée (Besseyre des Horts, 1988). La seconde catégorie de démarches d'évaluation, les méthodes analytiques ou scientifiques, regroupe l'analyse d'utilité, l'analyse coût-bénéfice et l'approche relationnelle. Ces méthodes dites analytiques sont employées surtout pour l'évaluation des activités ou des programmes RH. Elles procèdent toute d'une démarche beaucoup plus rigoureuse et quantitative et tentent de prouver hors de tout doute l'efficacité des pratiques (Tsui et Gomez-Mejia, 1988). On peut considérer que les études recensées dans cette section (et dans ce chapitre) utilisent une méthode analytique d'évaluation de la GRH, l'approche relationnelle (Ulrich, 1989), en tentant par le biais de techniques statistiques diverses d'établir une preuve de la relation entre les pratiques et la PO.

La recherche de Guérin, Wils et Lemire vise à prouver l'efficacité des pratiques de GRH, efficacité mesurée à partir du critère de réduction de l'insatisfaction professionnelle qui se traduit selon eux par des attitudes et des comportements contre-productifs pour l'organisation. Leur échantillon se compose de 2497 professionnels syndiqués québécois sondés en 1992. Plus d'une centaine de questions avaient pour objectif de mesurer l'insatisfaction professionnelle, calculée par la différence entre l'importance souhaitée et l'importance réelle des différentes dimensions professionnelles. Les analyses factorielles ont permis de confirmer les huit dimensions professionnelles: développement, participation, reconnaissance, conditions de travail, style de gestion du supérieur, nature du travail, éthique et autonomie. Les pratiques RH ont été recensées au moyen de 66 questions correspondant à autant de pratiques individuelles. Une analyse des

composantes principales a permis d'extraire 26 grappes ou groupes de pratiques. Diverses variables socio-démographiques de même que des variables relatives à l'emploi et à la personnalité des répondants ont servi de variables de contrôles dans les analyses multivariées. Près de 400 variables ont été colligées au total.

En premier lieu, les analyses bivariées confirment les liens entre l'insatisfaction professionnelle et divers proxys de la PO: détachement, conflits, état dépressif, performance au travail, loyauté, etc. D'autre part, les analyses multivariées révèlent que le facteur explicatif majeur de l'insatisfaction professionnelle est le bloc des pratiques RH. Si certaines pratiques ont un impact réducteur de l'insatisfaction plus élevé que d'autres, il rester que c'est l'addition de toutes les pratiques recensées qui permet une réduction maximale. Les grappes des pratiques constituent un modèle idéal en quelque sorte de la gestion de la main-d'oeuvre professionnelle dont la participation constitue le coeur. Les autres composantes de ce modèle sont: la communication, la formation, la reconnaissance, l'éthique managériale, la gestion des carrières, les aménagements du temps de travail, et l'absence de sous-traitance. Cette recherche exprime bien la problématique existante quant à l'utilisation d'une pratique ou de plusieurs pratiques comme unité d'analyse: s'il existe certaines pratiques plus efficaces que d'autres, ce n'est qu'en considérant l'ensemble des pratiques qu'on obtient un effet maximal d'après Guérin, Wils et Lemire.

Dans les deux dernières sections, les études empiriques corroborent la thèse voulant que les pratiques RI aient un impact positif sur diverses dimensions de la PO. Il est évident que les études diffèrent que ce soit au chapitre de l'approche théorique, des pratiques étudiées, du niveau d'analyse, du devis de recherche, des mesures de performance et des pratiques employées, des outils statistiques ou des variables contrôles. Il reste encore bien des problèmes méthodologiques à résoudre dans ce genre d'études (Ichniowski et al 1996; Huselid et Becker, 1996; Becker et Gerhart, 1996; Betcherman et al, 1994), mais devant cette accumulation d'éléments de preuves empiriques, il demeure raisonnable d'en conclure à l'existence d'un lien positif entre les pratiques RI et la PO.

La littérature traitant de l'effet des pratiques sur la PO a évolué. Les études se concentrent davantage au niveau d'industries particulières et au niveau des établissements. Les pratiques et stratégies de production semblent également jouer un rôle dans l'amélioration de la PO là où des pratiques innovatrices ont été implantées. La littérature récente (résumée au tableau II.5) préconise l'utilisation du système de pratiques RI plutôt que les pratiques individuelles comme unité d'analyse. Le débat entre la perspective universaliste et la perspective configurationnelle ne semble pas clos pour autant car il n'y a que très peu d'études qui les comparent systématiquement.

Il reste que la littérature sur l'impact des pratiques RI a aussi évolué d'une façon similaire à la littérature sur l'impact du syndicalisme. D'une analyse basée sur des mesures simples des caractéristiques du système RI (présence d'une pratique), l'analyse est devenue plus sophistiquée en considérant diverses dimensions du système RI (systèmes de pratiques). Même si leurs motivations et leurs approches théoriques sont généralement distinctes, ces deux courants de littérature ont pour ainsi dire convergé au cours des ans dans leur objectif de mieux rendre compte de la complexité de la relation entre les RI et la PO. La présente recherche tentera de mettre à profit l'ensemble des connaissances cumulées dans ces courants de littérature.

#### **2.4 Implications pour la présente recherche**

Cette revue de la littérature identifie plusieurs études montrant que les RI en général ont un impact sur la PO, en dépit des difficultés inhérentes à l'exercice d'isoler leurs effets sur la PO, ce qui a été rendu possible récemment notamment par l'utilisation de techniques statistiques et de devis de recherche plus sophistiqués. Après la description détaillée des recherches empiriques à l'intérieur du chapitre qui s'achève, force est d'admettre que la question de l'impact des RI sur la PO reste de nature empirique. Tout en relevant les résultats obtenus, ce chapitre a permis de constater l'importance de la mesure dans ce domaine. La première constatation concerne la mesure des RI. Les pratiques RI, comme extrants du système de RI (Dunlop, 1993), représentent la mesure la plus appropriée pour évaluer l'impact des RI sur la PO. Davantage associées à la GRH, les

Tableau II.5

Résumé des études empiriques traitant de l'impact des systèmes de pratiques RI sur la PO

Études	Dimensions du système de pratiques RI	Mesures de la PO	Méthodologie/échantillon	Principaux résultats
<b>ÉTUDES AMÉRICAINES</b>				
Katz, Kochan et Keefe (1987)	Équipes de travail, discrétion patronale, participation des travailleurs et participation du syndicat et des travailleurs aux changements technologiques	Qualité du produit, efficacité du travail et ratio superviseurs-employés	53 établissements d'un fabricant d'automobiles; devis transversal pour deux années (1979 et 1986); régression multivariée; analyse factorielle utilisée pour valider les quatre dimensions du système de pratiques	Un usage intensif d'équipes de travail est lié à une PO moindre tandis qu'un accroissement de la discrétion patronale ou une hausse de la participation sont associés à une meilleure PO, peu importe l'indicateur.
Ichniowski (1990)	Conception des emplois; critère de rémunération; recrutement; formation; procédure de griefs; mécanismes de communication	Ventes par employé (productivité) et q de Tobin (rentabilité)	Près de 200 divisions d'entreprises du secteur manufacturier, devis transversal (1986); fonction de production et régression multivariée; analyse par grappes utilisée pour identifier 9 systèmes de pratiques allant du système traditionnel au système innovateur	Les entreprises avec les systèmes de pratiques plus innovateurs obtiennent des niveaux de productivité et de rentabilité significativement plus élevés que les firmes avec les systèmes plus traditionnels.
Arthur (1994)	Décentralisation; participation; formation; qualifications; supervision; activités sociales; résolution des plaintes; salaires; avantages sociaux; régime d'intéressement	Heures de production nécessaires à la production d'une tonne d'acier (productivité) et nombre de tonnes d'acier brut nécessaires à la production d'une tonne d'acier fini (taux de rejet)	30 aciéries; devis transversal (1988-1989); régression multivariée; analyse par grappes employée pour identifier deux systèmes de pratiques; système axé sur le contrôle et système axé sur la participation et l'engagement des employés	Le système de pratiques axé sur la participation et l'engagement est lié significativement à une amélioration de la productivité et à une baisse du taux de rejet.

Études	Dimensions du système de pratiques RI	Mesures de la PO	Méthodologie/échantillon	Principaux résultats
Huselid (1995)	Sélection; évaluation du rendement; rémunération incitative; conception des emplois; procédure de résolution des conflits; partage de l'information; enquêtes sur les attitudes; programmes de participation; intensité du recrutement; heures de formation; critère de promotion	Ventes par employé (productivité), Q de Tobin et rendement sur l'actif (rentabilité)	968 entreprises oeuvrant dans tous les secteurs; devis transversal (1991); régression multivariée; analyse factorielle employée pour identifier 2 dimensions du système de pratiques: compétences et structures de travail ainsi que motivation des employés	Les dimensions du système de pratiques ont un effet statistiquement significatif sur la productivité et la rentabilité de même que sur le taux de roulement. Faible support à l'hypothèse en vertu de laquelle le lien entre le système de pratiques et la PO dépend de la stratégie d'affaires.
MacDuffie (1995)	Pratiques de production (mode traditionnel ou mode flexible), pratiques d'organisation du travail (structures, responsabilités, participation) et pratiques RI (embauche, rémunération, statut, formation)	Nombre d'heures requis pour assembler une voiture (productivité) et nombre de défauts par 100 véhicules (qualité)	57 usines d'assemblage d'automobiles réparties à travers le monde; devis transversal (1989-1990); régression multivariée; analyse par grappes utilisée pour identifier 3 systèmes d'organisation de la production: production de masse, système transitoire, production flexible	Les usines qui utilisent les pratiques de travail innovatrices avec les pratiques de production flexible obtiennent les meilleurs niveaux de productivité tandis que les estimations sur la qualité donnent des résultats similaires mais moins constants selon les spécifications. Les résultats donnent à penser que les pratiques de travail doivent être jumelées avec les pratiques de production pour avoir un effet plus important.
Ichniowski, Shaw et Prennushi (1995)	Recrutement et sélection; rémunération incitative; sécurité d'emploi; assignation flexible des postes; équipes de travail; formation; mécanismes de communication	Nombre d'heures de production (productivité) et taux de qualité de l'acier produit (qualité)	36 lignes de finition réparties dans 26 aciéries; devis longitudinal (observations mensuelles entre 1983 et 1992); régression multivariée et méthode des effets fixes; pratiques regroupées de 4 façons différentes pour déterminer 4 systèmes de pratiques allant du système innovateur au système traditionnel	Les systèmes de pratiques ont tous un effet significatif sur la productivité et la qualité mais le système innovateur a toujours un effet plus important. Les pratiques individuelles ont un impact significatif sur la productivité mais cet impact disparaît quand on tient constants les systèmes de pratiques.
Dunlop et Weil (1996)	Système de production traditionnel et les pratiques RI sous-jacentes (traditionnelles) comparés avec le système de production modulaire et les pratiques RI en décaulant (innovatrices)	Temps de production par commande (productivité) et profits d'opération (rentabilité)	42 divisions d'entreprises du secteur du vêtement en 1988 et 1992; devis transversal sur deux années; régression multivariée	Le système de production modulaire est associé significativement à une hausse de rentabilité, mais de façon non significative à une diminution du temps de production. Pour avoir un effet substantiel, les pratiques RI innovatrices doivent être implantées conjointement avec de nouveaux modes de production dans ce secteur.

Études	Dimensions du système de pratiques RI	Mesures de la PO	Méthodologie/échantillon	Principaux résultats
Berg, Appelbaum, Bailey et Kalleberg (1996)	Système de production traditionnel et les pratiques RI en découlant (traditionnelles) comparés avec le système de production modulaire et les pratiques RI sous-jacentes (innovatrices)	Diverses données objectives et évaluations faites par les répondants: productivité, temps de production, niveau des inventaires, frais d'exploitation, coût de main-d'oeuvre, flexibilité, capacité à répondre aux demandes des clients, qualité du produit, etc.	4 établissements de deux entreprises du secteur du vêtement; devis transversal (1994); analyses bivariées et régression logistique	Les données objectives et celles liées aux perceptions indiquent que le système de production modulaire (et les pratiques RI sous-jacentes) est constamment associé à une meilleure performance que le système traditionnel. Le système modulaire semble améliorer la perception de la qualité de leur travail qu'ont les travailleurs mais il n'y a pas de différence entre les deux systèmes de production en ce qui concerne la satisfaction, l'engagement ou le stress.
Kelley (1996)	Comités conjoints de résolution de problèmes; réunions de groupes de travail; partage des profits; actionnariat ouvrier; représentation syndicale; formation théorique; programme d'apprentissage des métiers; utilisation de la règle d'ancienneté; utilisation de procédures écrites	Nombre d'heures de production par unité de produit (productivité)	973 établissements dans l'industrie de l'usinage; devis transversal (1991); régression multivariée; analyse factorielle employée pour valider 3 dimensions de la participation: bureaucratie participative, bureaucratie syndicale, système traditionnel basé sur les métiers	Le système traditionnel de participation est systématiquement associé à une productivité moins grande. Le système syndical de participation est associé significativement à une hausse de la productivité dans toutes les spécifications. Le système participatif apparaît plus efficace dans les établissements de grande taille alors que le système syndical semble plus efficace dans les établissements de petite taille.
Delery et Doty (1996)	Opportunité de carrière à l'interno; formation; évaluation du rendement; partage des profits; sécurité d'emploi; participation et expression; description de tâches	Rendement sur l'actif moyen et rendement sur l'actif des actionnaires (rentabilité)	Près de 200 établissements bancaires; devis transversal (1992); régression hiérarchique; les échelles de mesure des pratiques ont permis de distinguer deux systèmes de pratiques: système du marché et système interne	Les résultats supportent l'hypothèse qu'il existe des pratiques qui influencent la rentabilité plus que d'autres. Ils supportent plus faiblement les hypothèses quant à l'impact de l'alignement avec la stratégie d'affaires et quant à l'impact des systèmes de pratiques.

Études	Dimensions du système de pratiques RI	Mesures de la PO	Méthodologie/échantillon	Principaux résultats
Huselid et Becker (1996)	Voir Huselid (1995)	Q de Tobin et rendement sur l'actif (rentabilité)	Échantillon composé de 826 entreprises américaines provenant de l'étude Huselid (1995) portant sur l'année 1991 et sous-échantillon de 218 entreprises avec des données valides pour 1991 et 1993; régression multivariée en coupe transversale et divers modèles (données longitudinales): avec effets fixes, sans effets fixes, avec effets aléatoires; mesures des pratiques basées sur Huselid (1995)	Les dimensions du système de pratiques ont un effet statistiquement significatif sur la rentabilité dans les échantillons en coupe transversale. Avec les données longitudinales, les dimensions du système n'ont pas d'effet significatif, probablement à cause de l'existence d'un délai entre l'implantation des pratiques et leurs effets sur la rentabilité.
<b>ÉTUDES CANADIENNES</b>				
Stephen (1993)	Comité patronal-syndical; évaluation des emplois; sécurité d'emploi; formation, incitatifs salariaux; santé et sécurité; qualité de vie au travail; semaine de travail comprimée; mesures visant les femmes	Revenus d'opération sur les ventes (rentabilité)	104 conventions collectives de 44 entreprises en 1986 et 96 conventions collectives de ces mêmes entreprises en 1989; devis transversal pour deux années; régression multivariée; pratiques regroupées au moyen d'un compteur de pratiques	Une relation positive est constatée entre le nombre de pratiques et la PO en 1989 mais pas en 1986, possiblement à cause des coûts d'implantation. À partir d'un certain seuil, l'effet sur la PO d'ajouter une pratique supplémentaire diminue plus le nombre de pratiques s'accroît.
Betcherman, McMullen, Leckie et Caton (1994)	Participation; conception des emplois; rémunération au mérite; formation professionnelle; formation culturelle; promotion à l'intérieur; promotion au mérite; horaires flexibles; équilibre travail-famille; avantages sociaux élevés; salaires élevés; RH intégrées aux plans de l'entreprise	Attitudes et comportements de la main-d'oeuvre, efficacité économique et performance financière, tels qu'évalués par les répondants (indicateurs dichotomiques d'amélioration)	714 établissements de tous les secteurs; devis transversal; analyse bivariable et régression logistique; analyse par groupes utilisée pour identifier trois systèmes de pratiques: système traditionnel, système axé sur la participation, système axé sur la rémunération	Les systèmes axés sur la participation et sur la rémunération ont un impact positif sur les attitudes et les comportements de la main-d'oeuvre. Leurs impacts sont minimes au chapitre de l'efficacité et nuis en ce qui concerne la performance financière.

Études	Dimensions du système de pratiques RI	Mesures de la PO	Méthodologie/échantillon	Principaux résultats
Wagar (1994)	Évaluation du rendement; sondage sur les attitudes des employés; partage de l'information; régime de retraite; régime d'aide aux employés; orientation des nouveaux employés; politique de harcèlement sexuel; procédure de griefs pour les non syndiqués; partage d'emploi; élargissement des tâches; service des RH; cercles de qualité; qualité de vie au travail; équipes de résolution de problèmes; équipes auto-gérées; programmes conjoints employeur-employés; partage des profits; partage des gains de productivité; incitatifs monétaires aux groupes et aux équipes de travail.	Satisfaction des employés, relations employeur-employés et performance économique telles qu'évaluées par les répondants (perception) à partir de 13 énoncés.	1 277 établissements de tous les secteurs établis dans les provinces de l'Atlantique; devis transversal; régression multivariée; analyse factorielle utilisée pour regrouper les 13 indicateurs de PO; 3 compleurs des pratiques (nombre total, pratiques visant le travail en équipe et rémunération incitative)	Les pratiques axées sur le travail en équipe ont une incidence positive sur la satisfaction des employés. Le nombre de pratiques améliore les relations employeur-employés. Aucune des variables liées aux pratiques n'a d'influence sur la performance économique. Le climat des relations patronales-syndicales est par ailleurs fortement lié à toutes les dimensions de la PO.
Guérin, Wils et Lemire (1997)	66 pratiques distinctes (participation, formation, reconnaissance, etc.)	Insatisfaction professionnelle relative à 8 dimensions professionnelles (développement, participation, reconnaissance, conditions de travail, style de gestion du supérieur, nature du travail, éthique et autonomie) telles qu'évaluées par les répondants (perception)	2 497 professionnels syndiqués québécois; devis transversal (1992); analyse bivariée et régression multivariée; analyse factorielle utilisée pour confirmer les dimensions de l'insatisfaction professionnelle; analyse des composantes principales employée pour extraire 26 groupes de pratiques	Les pratiques RH permettent de réduire significativement l'insatisfaction professionnelle. Même si certaines pratiques ont un impact réducteur plus élevé que d'autres, c'est l'addition de toutes les pratiques qui permet une réduction maximale de l'insatisfaction.

pratiques RI n'en peuvent pas moins servir d'indicateur du syndicalisme dans la mesure où elles sont influencées par la présence syndicale (ex.: pratiques "traditionnelles"). Cette mesure directe des pratiques permet une meilleure explication que dans les travaux traitant de l'impact du syndicalisme sur la PO où spéculations et anecdotes tiennent souvent lieu d'explications sans que l'on procède à une mesure sérieuse des pratiques implantées dans les milieux syndiqués.

Par ailleurs, en dépit de certains résultats contradictoires dans la littérature, on constate également que le système de pratiques RI est susceptible d'expliquer davantage la variation de la PO que les pratiques RI prises sur une base individuelle. Une contribution notable de la présente recherche sera de poursuivre dans cette veine et de comparer les façons de mesurer, ce qui n'a pas été fait de façon systématique: présence syndicale versus pratiques RI, pratiques individuelles versus systèmes de pratiques RI.

Quant à la PO, on a pu observer qu'il existe un très grand nombre d'indicateurs pouvant être utilisés dans ce genre de recherche. Nous avons privilégié ici les mesures quantitatives de la PO; la productivité, la rentabilité et la qualité du produit sont les dimensions de la PO le plus souvent employées dans les études traitant de l'impact des RI. La question de recherche, soit l'impact des pratiques, dicte en quelque sorte le niveau de mesure de la PO: le niveau organisationnel. C'est en effet au niveau de l'établissement que les pratiques RI sont déterminées, notamment dans le cas que nous allons étudier. En ce sens, l'effet des pratiques RI devrait se faire sentir sur la PO de l'établissement. Par ailleurs, la mesure de la PO employée dans la présente recherche devra être valide et signifiante pour le secteur étudié comme cela se fait dans les études sectorielles présentées dans les sections précédentes.

En plus de contrôler pour le secteur d'activité, il faudra tenir compte des multiples facteurs susceptibles d'influencer la PO afin d'isoler l'effet propre des pratiques RI. La revue de la littérature a permis d'observer le caractère souvent ponctuel des modèles de détermination utilisés dans la littérature sur les pratiques, à l'opposé de ce qui se fait en économie dont l'influence dans la construction des modèles n'en est cependant pas moins marquante. La présente recherche se

propose d'utiliser non pas un mais des modèles économiques pour estimer chacune des dimensions étudiées (productivité, efficience et rentabilité). Ceux-ci se devront d'être adaptés non seulement aux dimensions évaluées mais aussi au secteur d'activité étudié, soit le secteur bancaire, déjà examiné dans certaines recherches (Graddy et Hall, 1985; Delery et Doty, 1996; Magnan, St-Onge et Lalande, 1997), et faisant partie de l'industrie des services qui n'a pas fait l'objet d'un très grand nombre de recherches.

Enfin, il y a une variable dont il nous faut tenir compte dans notre recherche et c'est le climat. Que ce soit dans la théorie de la détermination de la PO (section 1.3) ou dans les études plus récentes sur l'impact syndical (voir section 2.2), cette variable est identifiée constamment comme un facteur important de l'impact des RI sur la PO. Qu'on considère cette variable comme un extrant intermédiaire entre les pratiques et la PO (Huselid, 1995) ou bien comme un extrant du système RI (Dastmalchian, Blyton et Adamson, 1991) reflétant les attitudes et les comportements en milieu de travail (Kochan, Katz et Gobeille, 1983), il reste que le climat RI est une variable dont il faut considérer l'impact sur la PO dans la présente recherche.

## CHAPITRE 3

### MODÈLE D'ANALYSE ET HYPOTHÈSES

Le présent chapitre fera office de charnière entre la problématique de recherche et notre contribution à l'élucidation de cette problématique. En se basant sur la littérature revue aux chapitres précédents, nous développerons ici un cadre d'analyse cohérent articulant les divers concepts pertinents à l'étude de la problématique. Les modèles et les concepts seront ensuite présentés sous une forme opérationnelle; ces indicateurs orienteront la collecte de données à réaliser pour les fins de cette recherche (section 4.3). Par la suite, le chapitre traite des hypothèses que la recherche visera à vérifier et discute enfin du sens des relations attendues. Des allusions seront faites à travers ce chapitre quant au terrain de l'enquête et il sera décrit plus en profondeur au chapitre suivant (section 4.2).

Il faut rappeler que notre question de recherche est la suivante: est-ce que les pratiques RI améliorent ou non la PO? Même si cette question s'inscrit dans la problématique plus large de l'impact des RI sur la PO, la relation entre les pratiques RI et la PO est la principale relation étudiée ici. Par contre, la recherche dépasse cette seule question comme en témoignent les questions incidentes soulevées quant à l'impact du syndicalisme et à l'impact du climat RI. Nous justifions ainsi l'identification de la recherche aux RI.

#### **3.1 Modèles conceptuels de la recherche**

Nous avons pu voir au cours des chapitres précédents que la recherche sur la relation entre les RI et la PO se divise en deux courants: les études portant sur l'effet du syndicalisme et les études portant sur l'effet des pratiques. Ces courants demeurent similaires à maints égards mais la variable (indépendante) explicative de l'apport des RI à la PO diffère, le syndicalisme dans un cas et les pratiques RI dans l'autre. Dans la présente recherche, même si l'objet premier demeure les pratiques RI, nous allons tout de même recourir à la présence syndicale de façon à tester les

modèles d'estimation et à comparer ces résultats avec ceux obtenus avec la variable pratiques RI. Cette façon de procéder reproduit en quelque sorte l'évolution dans la mesure des concepts, décrite au chapitre 2. Cette démarche requiert cependant de présenter conséquemment deux modèles conceptuels, l'un permettant de lier syndicalisme et PO et l'autre, liant pratiques RI et PO. Ces modèles serviront à positionner les neuf hypothèses posées dans cette recherche.

Suivant en cela la perspective adoptée et stipulée à la section 1.3.3, la présente recherche s'intéresse à la dimension économique de la PO; ainsi, une organisation sera dite performante si elle accroît ses résultats avec autant ou moins de ressources (productivité), ou lorsqu'elle atteint ses résultats avec moins de ressources (efficience), ou encore lorsqu'elle est capable de produire et de continuer de produire les résultats qu'elle désire (rentabilité). La PO constitue la variable dépendante dans les modèles présentés ci-dessous.

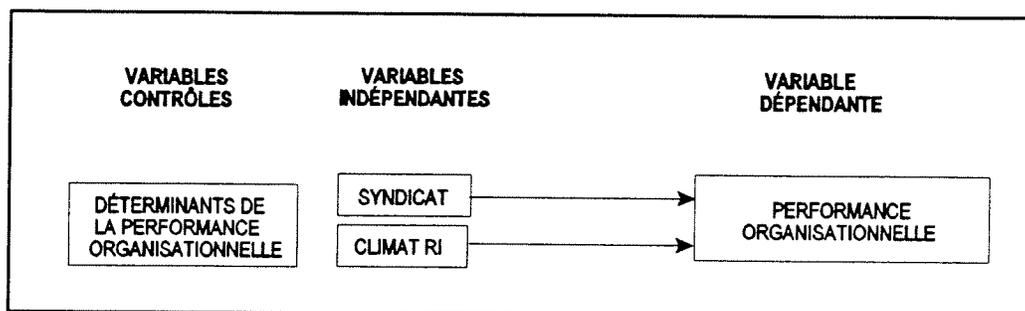
### **3.1.1 Modèle traditionnel: syndicalisme et PO**

La figure 3.1 dépeint le modèle conceptuel sous-jacent aux études traitant de l'impact du syndicalisme sur la performance de l'entreprise (voir sections 1.4.1 et 2.1). La variable syndicat, telle que définie dans ces études, se résume le plus souvent à une mesure de présence d'un syndicat dans un établissement donné ou à un taux de syndicalisation par firme ou par secteur d'activité. Cette variable sert en quelque sorte à distinguer les systèmes de RI dans les organisations sur la base d'une caractéristique institutionnelle, soit la présence (ou l'absence) d'un syndicat. La direction de l'effet de la variable syndicat sur la PO (effet positif ou négatif) dépendra de l'indicateur de PO (voir section 2.1) et il faudra faire des hypothèses concernant cet impact pour chacun des indicateurs (productivité, efficience et rentabilité).

Il est à noter que le modèle construit met en évidence la relation syndicat-performance tout en tenant compte du fait que le syndicalisme ne constitue pas le seul déterminant de la performance. Comme on l'a constaté antérieurement, il existe nombre de déterminants de la PO, identifiés dans le modèle sous le vocable "déterminants de la PO", qui sont recensés dans la littérature économique (ex.: technologie, capital, main-d'oeuvre, concurrence) et dans la littérature relative à

Figure 3.1

**Modèle conceptuel de l'impact du syndicalisme  
sur la performance organisationnelle**



la théorie des organisations et au développement organisationnel (ex.: pratiques de gestion, structure organisationnelle, contexte). La nature des indicateurs de PO fera varier la nature des déterminants et l'opérationnalisation du modèle en tiendra compte (voir section 3.2).

La littérature sur la PO ainsi que les études présentées à la section 2.2 révèlent également qu'une autre variable liée aux RI influence la PO, soit le climat. Que l'on considère le climat au niveau organisationnel (climat organisationnel) ou au niveau d'une facette particulière de l'organisation (climat des RT, climat sur le plancher de l'usine, etc.), le climat réfère généralement à l'ambiance ou à l'atmosphère qui prévaut dans une organisation (voir section 1.3.3). Dans le cadre de notre recherche, le climat RI se rapporte à l'atmosphère des relations entre les employés et la direction, mesurée par des indicateurs quantitatifs d'attitudes et de comportements de niveau organisationnel, susceptible d'aider à mieux expliquer la variable dépendante.

Pour ce qui est de la place de la variable climat dans le modèle, il a fallu trancher entre deux façons de la conceptualiser. D'un côté, pour plusieurs (Steers, 1977; Dastmalchian, Blyton et Adamson, 1991), le climat doit être considéré comme une variable modératrice qui interagit avec certains déterminants de la PO (notamment la présence syndicale et les pratiques RI) pour influencer la performance. D'un autre côté, la plupart des études revues à la section 2.2 considèrent plutôt le climat comme un déterminant à part entière de la PO, au même titre que les

variables contrôles, la présence syndicale ou les pratiques RI. Dans un cas comme dans l'autre, est mise en évidence la pertinence de prendre en compte le climat RI dans la détermination de la PO. Pour les fins de notre recherche, nous avons opté pour la seconde option, soit de considérer le climat comme une variable indépendante et de s'en tenir à son influence directe sur la PO. Ce choix nous apparaît raisonnable, compte tenu du traitement de cette variable dans la littérature, de la question principale de notre recherche et des contraintes inévitables qui se posent à la réalisation d'une recherche comme la nôtre<sup>1</sup>.

### 3.1.2 Modèle renouvelé: pratiques RI et PO

À la figure 3.2, on retrouve le modèle proposé pour illustrer et analyser l'impact des pratiques RI sur la PO. Tel qu'exprimé au début du chapitre 1, les pratiques RI sont les programmes, politiques et activités instaurés en GRH et en RT. Les pratiques de GRH implantées et gérées par l'employeur et les dispositions négociées entre un syndicat et un employeur correspondent à ce que nous entendons par "pratiques RI". La section 2.3 a permis de passer en revue les indicateurs divers employés généralement pour mesurer cette variable (présence, taux de couverture, nombre de pratiques, année d'implantation) de même que les autres variables dont les influences sur la PO étaient contrôlées dans ce genre d'études. Ces dernières variables étaient relativement similaires aux variables contrôles utilisées dans les études sur le syndicalisme même si les modèles opérationnels n'étaient pas repris de façon systématique comme dans les études économiques.

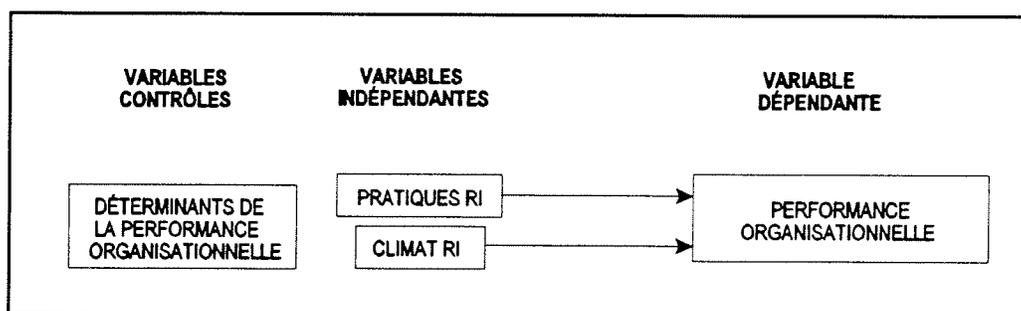
Le climat RI nous apparaît tout aussi pertinent à inclure dans cette modélisation que cela est le cas dans la modélisation précédente. Le climat n'a cependant pas suscité l'intérêt de beaucoup d'études sur les pratiques parmi celles décrites au chapitre 2. Pourtant, le climat circonscrit une réalité différente des pratiques RI qui est à même d'influencer la PO.

---

1. Il est à la fois plus simple et plus efficace de s'engager sur la voie de la mesure de l'effet direct du climat sur la PO. Le test du rôle modérateur du climat nécessite des moyens différents de ceux employés ici (par exemple, recourir à un modèle à équations simultanées) et exige une expertise et des données qui auraient été difficilement accessibles dans un laps de temps convenable. Il faut cependant remarquer que notre façon de faire reste assez courante dans les recherches de ce genre (voir section 2.2).

Figure 3.2

**Modèle conceptuel de l'impact des pratiques RI  
sur la performance organisationnelle**



Les liens directs entre les indicateurs du climat et la PO ont davantage été étudiés (Carson, 1985; Betcherman et al, 1994; Wagar, 1994; D'Arcimoles, 1995). De même, d'autres recherches ont aussi employé un ou l'autre des indicateurs du climat RI comme variable dépendante (Huselid, 1995) pour évaluer l'impact des pratiques, ce qui constitue une question de recherche différente de la nôtre. Enfin, ces indicateurs pourraient aussi être considérés comme variable modératrice selon ce que rapporte la littérature portant sur la PO (voir section 1.3). Cependant, nous avons appliqué ici le même raisonnement que celui décrit à la section précédente concernant la place de la variable climat dans notre modèle. La variable climat est considérée ici comme une variable indépendante au même titre que les pratiques RI. L'ajout de cette variable est susceptible de constituer une contribution intéressante à une évaluation plus fine de l'impact spécifique des pratiques.

La conceptualisation de notre problématique de recherche présentée ci-haut nous a confrontés à un problème notable: d'un côté, des modèles conceptuels éprouvés empiriquement mais qui rendent bien imparfaitement compte de la complexité de la problématique (études sur le syndicalisme) et de l'autre côté, une littérature innovatrice porteuse d'explications à notre question de recherche principale mais sans modèle conceptuel ou empirique réellement reconnu (études sur les pratiques). La démarche proposée dans la présente recherche procède en deux temps

pour résoudre ce problème. Premièrement, mesurer et comparer la performance d'établissements syndiqués et non syndiqués grâce à des modèles économiques reconnus de façon à les valider. Dans un second temps, substituer dans ces modèles la variable pratiques RI à la variable syndicat afin de tenter d'expliquer les écarts de PO entre les établissements. C'est dans la résolution de ce problème par le croisement de deux courants de recherche en RI que réside à notre avis l'apport principal de la recherche au plan conceptuel.

La volonté de tabler sur des développements théoriques et empiriques notoires et récents a fait en sorte que la roue n'a pas été réinventée en tentant, par exemple, de créer un modèle conceptuel entièrement original intégrant les deux courants de recherche. Dans notre conceptualisation, le cadre théorique de la relation syndicat-performance table sur ce qui a été avancé par les tenants de l'approche économique. Le cadre théorique de la relation entre les pratiques RI et la PO tient davantage de la GRH. La théorie des organisation et le développement organisationnel constituent le ciment qui lie en quelque sorte les deux courants de recherche, étant donné la nature de la variable dépendante (PO) de notre étude. La méthode choisie pour opérationnaliser ces modèles est par contre issue de l'approche économique.

### **3.2 Opérationnalisation des variables**

Dans cette section qui débute, nous nous concentrons sur l'opérationnalisation du modèle d'analyse de la problématique. Les indicateurs des concepts positionnés dans ce modèle seront présentés. Ces indicateurs correspondent à l'une des exigences de Van De Ven (1980), soit d'être des caractéristiques observables, concrètes et pertinentes des cas à l'étude dans cette recherche. Les mesures de la variable dépendante (PO) et des variables contrôles seront abordées en premier lieu à l'occasion de la description des modèles opérationnels (ou modèles d'estimation). Il est à noter qu'étant donné la diversité des variables (contrôles) entrant dans la détermination de chaque dimension de la PO, il est plus simple et plus naturel de présenter en même temps les relations que ces variables entretiennent avec la PO, plutôt que d'en discuter à la section 3.3 avec les hypothèses principales de la recherche. Au total, une soixantaine de variables ont été

recueillies dans le cadre de cette recherche.

### 3.2.1 Variable PO et variables contrôles (modèles d'estimation)

Afin de comparer la performance des établissements, trois modèles de détermination de la PO seront utilisés:

1. Fonction de production
2. Fonction de coût
3. Modèle de détermination de la rentabilité

Le principal intérêt à recourir à ces trois modèles pour opérationnaliser le modèle conceptuel est que chacun de ces modèles emploie un indicateur différent de la variable dépendante (PO): productivité, efficience et rentabilité. De plus, ces dimensions de la PO sont liées entre elles conceptuellement. C'est ainsi que la rentabilité peut être considérée comme la différence entre les revenus tirés de la production et les frais engagés pour produire ces revenus<sup>2</sup>. Les résultats des estimations pour chaque modèle devraient pouvoir être interprétés les uns par rapport aux autres à cause de la complémentarité existant entre les indicateurs de PO. À titre d'exemple, une variable qui ferait augmenter les coûts, devrait avoir un impact négatif sur la rentabilité, à moins que cet impact à la hausse sur les coûts ne soit compensé par une productivité plus importante engendrée par cette même variable. Autrement dit, le modèle d'estimation de la rentabilité devrait cerner l'effet net des variables RI, considérant leurs effets sur les deux dimensions de la PO (productivité et coûts). C'est ainsi que la validité des résultats sera accrue s'ils sont corroborés par plus d'un modèle. Cette méthode permettra ainsi d'examiner plus précisément les mécanismes à travers lesquels les pratiques RI agissent sur la PO car différentes mesures de PO peuvent capter différents effets des pratiques (Ichniowski, 1990). D'ailleurs, les bénéfices des pratiques et la méthode pour les mesurer n'étant pas clairs (Osterman, 1996), une seule mesure pourrait faire en sorte que l'on passe à côté de certains bénéfices. Procéder à l'aide de plusieurs mesures et

---

2. Il faut rappeler toutefois que la productivité n'est pas synonyme de rentabilité et qu'un établissement pourrait faire faillite en maximisant la productivité tout en ne contrôlant pas ses coûts (Huselid, 1995).

modèles liés entre eux constitue une contribution originale de cette recherche. Cette façon de faire n'a pas été employée dans les études empiriques, si ce n'est par Allen (1986a, 1986b, 1987 et 1988) qui étudiait le syndicalisme. Le chapitre 2 montre que l'on s'en remet généralement à une paire d'indicateurs examinant des dimensions différentes de la PO sans qu'aucun lien ne puisse être fait ou sans qu'un tel lien entre les indicateurs ne suscite un intérêt quelconque. De plus, si la plupart des études examinent les bénéfices des pratiques (productivité et rentabilité), aucune étude procédant à ce niveau ne réalise une analyse des coûts de ces mêmes pratiques (Osterman, 1996) et cela constitue un autre apport de la recherche.

Les modèles opérationnels de détermination et les indicateurs de PO retenus sont adaptés au secteur étudié, le secteur bancaire, à l'instar de ce qui s'est fait dans plusieurs recherches sectorielles (Dunlop et Weil, 1996; Kelley, 1996; Ichniowski, Shaw et Prensushi, 1995; MacDuffie, 1995; Arthur, 1994). Hunter et Pil (1995) jugent que l'utilisation de modèles spécifiques a permis à ces études sectorielles d'obtenir les résultats les plus probants de l'impact des pratiques RI sur la PO. C'est ainsi que la fonction de production a été appliquée dans une recherche semblable traitant de l'impact du syndicalisme sur la productivité d'établissements bancaires américains. Nous allons également avoir recours à une fonction de coût mise à contribution dans une étude portant sur la même population que celle de la présente recherche. Pour sa part, le modèle de détermination de la rentabilité a déjà été utilisé pour étudier les institutions financières canadiennes incluant le Mouvement Desjardins. On s'attend donc à ce que les indicateurs de PO employés dans ces modèles soient représentatifs de la performance des organisations de ce secteur et que ces modèles tiennent compte de déterminants de la PO importants pour celles-ci, conformément à ce que préconise Van De Ven (1980; voir section 1.3.1). Enfin, non seulement, les trois modèles sont-ils adaptés à la population étudiée, mais aussi les variables contrôles retenues sont propres à chacune des dimensions de la PO étudiée. En d'autres termes, dans ces modèles, les déterminants de la productivité sont différents de ceux de la rentabilité qui sont eux-mêmes différents de ceux des coûts de production, contrairement à ce que l'on observe dans plusieurs études empiriques revues au chapitre 2.

L'ajout des variables syndicat, pratiques RI et climat RI, introduites tour à tour dans ces modèles, devrait permettre d'en évaluer l'impact sur la PO et d'améliorer la compréhension de cette variable (dépendante). Les dimensions de la PO choisies ici ont une signification claire et une pertinence évidente pour les gestionnaires; aussi, les indicateurs de PO sont appropriés pour le secteur bancaire et pour une étude qui examine l'effet des pratiques RI au niveau des établissements, ce qui représente des critères clés pour choisir des indicateurs de PO (Becker et Gerhart, 1996). On notera que tous les indicateurs (variable dépendante et variables contrôles) dans les modèles d'estimation sont de type continu et proviennent des banques de données de l'organisation chapeautant les établissements étudiés.

#### **A) Fonction de production**

On a pu voir à la section 2.1.1 que la fonction de production Cobb-Douglas est le modèle économique le plus utilisé dans les recherches traitant de l'impact du syndicalisme sur la productivité. Ce modèle a aussi été utilisé dans une poignée d'études sur l'impact des pratiques (Ichniowski, 1990; Bartel, 1994; Black et Lynch, 1995 et 1996). MacDuffie (1995) constate que les chercheurs en RI ajoutent des variables affectant la main-d'oeuvre mais pas le capital, ce qui dénote un faible intérêt pour le développement et le perfectionnement des modèles sous d'autres angles que les RI.

Si l'on compte de nombreuses études utilisant la fonction de production pour mesurer l'impact du syndicalisme sur la PO, il n'existe à notre connaissance qu'une seule étude usant de ce modèle pour étudier cette problématique dans les banques. La fonction de production employée par Graddy et Hall (1985) afin de comparer la productivité d'établissements bancaires syndiqués et non syndiqués aux États-Unis est reproduite au tableau III.1. Ce modèle devrait permettre d'obtenir des résultats aussi intéressants en insérant les variables pratiques et climat RI.

La fonction de production comporte deux variables explicatives: l'intrant "travail des employés

Tableau III.1

## Fonction de production et effets attendus des variables contrôles

(3) $\ln q_p = \beta_0 + \beta_1 \ln k + \beta_2 \ln s + e$		
Variables	Indicateurs	Signe de la variable sur la productivité
Productivité ( $q_p$ où $p = 1, 2$ )	1. Revenus d'intérêt sur les prêts divisés par le nombre d'heures travaillées par les salariés 2. Revenus financiers totaux divisés par le nombre d'heures travaillées par les salariés	N/A
Intrant "capital" ( $k$ )	"Valeur aux livres" des terrains, bâtiments et équipements divisée par le nombre d'heures travaillées par les salariés	Positif
Intrant "travail des cadres" ( $s$ )	Nombre d'heures travaillées par les cadres divisé par le nombre d'heures travaillées par les salariés	Positif

cadres" ( $S$ ) et l'intrant "capital"<sup>3</sup>. Tel que prescrit par les concepteurs, la forme logarithmique (LN) sera retenue pour les estimations. La production est mesurée par les revenus financiers totaux ainsi que par les revenus spécifiques aux prêts<sup>4</sup> (extrant). Cette conception de la productivité fait des revenus la principale production des caisses. C'est en ce sens que le processus de production utilise du capital (équipements, locaux, etc.) et du travail (main-d'oeuvre salariée et cadre) pour transformer des fonds susceptibles d'être prêtés ou investis (dépôts ou épargne) en prêts et

3. Il faut spécifier que l'indicateur de capital employé par Graddy et Hall (1985) a été remplacé par un autre dans le modèle. Leur mesure - les dépenses d'occupations brutes plus les frais de bureau et de communication - représente un flux soit les dépenses encourues pour maintenir ou accroître le capital au cours de l'année. La nouvelle mesure donne plutôt une indication du stock de capital en place durant l'année. Cette mesure prend explicitement en compte tous les équipements et immobilisations même ceux mis en place dans les années antérieures, desquels on aura pris soin de défalquer la valeur moindre due à l'effet du temps (dépréciation) pour obtenir la "valeur aux livres". Cette mesure plus juste du capital a été préférée à la première.

4. La première mesure de production inclut la seconde; les revenus financiers totaux se composent, en plus des intérêts sur les prêts accordés aux clients, des intérêts ou des ristournes sur les sommes déposées dans les fonds de la FMO. L'utilisation de l'un ou l'autre des indicateurs se défend quoique le travail des salariés est susceptible d'influencer davantage les revenus retirés des prêts que les autres revenus financiers. Par ailleurs, les résultats rapportés par Graddy et Hall (1985) ont été obtenus avec les revenus d'intérêt sur les prêts mais les auteurs relatent avoir obtenu des résultats comparables avec les revenus financiers totaux.

investissements réels<sup>5</sup>. En utilisant les revenus sur les prêts au lieu du nombre de prêts ou de leur valeur, on pondère la production pour tenir compte du fait que les caisses produisent divers produits de prêts avec un taux de retour propre (Graddy et Hall, 1985). D'autre part, la production est divisée par l'intrant en travail salarié, mesuré par le nombre d'heures travaillées par les salariés, comme les autres variables de l'équation dans cette spécification.

Selon la logique économique, l'augmentation de l'un ou l'autre des intrants devrait se traduire par un niveau de production accru. Cependant, les résultats de Graddy et Hall (1985) indiquent que la hausse de l'intrant "travail des cadres" engendre une diminution de la productivité. Ce résultat est étonnant du point de vue économique mais demeure plausible si l'on se fie aux tenants de la participation des employés et de l'aplatissement des structures hiérarchiques par exemple. Du côté de la variable capital, la situation est plus claire: elle devrait être de signe positif même si un signe négatif demeure possible dans certaines circonstances (loi des rendements décroissants).

## **B) Fonction de coût**

La fonction de coût de production mesure la relation entre le prix des intrants et le coût de la production. Très semblable à la fonction de production, la fonction de coût s'en remet aux prix et aux coûts plutôt qu'aux quantités. Ce type de fonction s'appuie sur le principe micro-économique que les coûts sont en relation avec les prix des ressources et la quantité de production. La fonction de coût a subi des transformations similaires à celles faites sur la fonction de production au cours des ans. Le modèle couramment utilisé jusqu'au début des années 80 était dérivé d'une fonction de production Cobb-Douglas; la fonction "translog" est maintenant la plus fréquemment utilisée car elle permet de supprimer l'hypothèse d'indépendance des extrants et d'estimer les économies d'envergure (Boisclair, 1994). Quelques études revues précédemment se sont basées sur la fonction de coût pour mesurer l'impact du syndicalisme sur la performance de l'entreprise (Norsworthy et Zabala, 1985; Allen, 1986a, 1986b, 1987 et 1988). L'avantage de cette fonction est qu'elle incorpore l'effet du syndicalisme non seulement sur la productivité mais aussi sur les

---

5. Ce processus est similaire à celui d'une entreprise manufacturière où un département produit la matière première qu'un autre département transformera pour en arriver au produit final.

salaires (Belman, 1992). Ici aussi, il fallait cependant choisir une fonction qui soit adaptée au secteur bancaire. La fonction de coût sélectionnée fut élaborée par Boisclair (1994) qui s'est intéressé aux économies d'échelle et d'envergure dans les caisses affiliées à la FMO.

La fonction de coût originale de Boisclair (1994) comporte quatre variables explicatives: le volume de production (prêts), le dépôt moyen par membre (client), le prix du travail et le nombre points de services. Puisque les effets respectifs du syndicalisme et des pratiques sur l'efficience devraient être semblables dans l'établissement principal ou dans un point de service en raison de la convention collective et des politiques de gestion qui couvrent tous les établissements, nous avons choisi de ne pas tenir compte de la dernière variable. De plus, afin d'assurer une certaine uniformité entre les équations, plutôt que d'employer le volume de prêts pour approximer le volume de production, nous avons opté pour les revenus d'intérêt sur les prêts comme ce fut le cas dans la fonction de production. Au tableau III.2, on retrouve l'équation employée sous sa forme finale. À l'instar de la fonction de production, la fonction de coût se présente sous la forme logarithmique (LN)<sup>6</sup>.

Deux indicateurs servent à mesurer le coût de production: les frais d'exploitation totaux et le coût de main-d'oeuvre. Les frais de locaux (loyer, entretien, taxes, etc.), les frais informatiques (équipements, traitement et développement, communications, etc.), les cotisations et les contributions à la Fédération, les frais de bureau et de communication, les frais de publicité, les autres frais généraux ainsi que le coût de main-d'oeuvre constituent les frais d'exploitation dans les caisses. De son côté, le coût de main-d'oeuvre est constitué des salaires des employés cadres et salariés, des avantages sociaux et de la formation.

Les trois variables explicatives réfèrent à trois concepts distincts. La première, le volume de production correspond à l'extrant et l'on s'attend à ce qu'elle soit liée positivement au coût de

---

6. La fonction "translog" employée par Boisclair a été simplifiée par rapport à la forme originale de cette fonction: une seule mesure de production a été introduite et certains termes ont une valeur nulle (élimination des termes au carré).

Tableau III.2

## Fonction de coût et effets attendus des variables contrôles

(4) $\ln C_g = \beta_0 + \beta_1 \ln y + \beta_2 \ln A + \beta_3 \ln W + e$		
Variables	Indicateurs	Signe de la variable sur les coûts
Coûts de production ( $C_g$ où $g = 1,2$ )	1. Frais d'exploitation 2. Coût de main-d'oeuvre	N/A
Volume de production ( $y$ )	Revenus d'intérêt sur les prêts	Positif
Homogénéité ( $A$ )	Dépôt moyen par membre	Négatif
Prix du travail ( $W$ )	Taux horaire moyen pondéré des employés cadres et des employés non cadres	Positif

production. La seconde, le dépôt moyen par membre, constitue une variable d'homogénéité (marché). Cette mesure représente un indicateur de la richesse des clients; c'est ainsi que plus le dépôt par membre est faible, plus le coût de production est élevé puisque le nombre de transactions effectuées sur ces dépôts est plus grand proportionnellement que sur des dépôts plus considérables. Troisièmement, une fonction de coût compte généralement des variables exprimant le prix des facteurs de production. Le prix d'un seul facteur a été retenu par Boisclair (1994) et c'est le prix du travail, soit le taux horaire moyen payé aux cadres et aux salariés dans chacun des établissements. Il postule que le prix des autres facteurs (capital, informatique, etc.) est susceptible d'être relativement constant d'une caisse à l'autre<sup>7</sup>. Il faut donc bien sûr s'attendre à ce qu'une augmentation du prix du travail contribue à la hausse du coût de production.

---

7. Les coûts de production ne tiennent pas non plus compte des dépenses d'intérêt car le financement externe (emprunts) est entièrement sous le contrôle de la FMO qui applique une structure de taux uniforme pour toutes les caisses. Il en va de même avec les dépenses d'intérêt versées sur les dépôts puisque les taux d'intérêt offerts suivent majoritairement les taux recommandés par la Fédération.

### C) Modèle de détermination de la rentabilité

Dans le secteur bancaire, la principale source de profits d'une institution est sa marge bénéficiaire (Théoret, 1991) qui est définie comme la différence entre les revenus d'intérêt et les coûts d'intérêt. La marge bénéficiaire est un indicateur de la rentabilité au même titre que les profits sauf qu'elle ne tient pas compte des frais et des revenus autres que d'intérêt comme le font les profits. La rentabilité constitue un indicateur économique mais également un indicateur de pérennité (Morin, Savoie et Beaudin, 1994), car toutes les entreprises doivent atteindre un niveau de rentabilité supérieur au coût du capital pour survivre (D'Arcimoles, 1995). D'un point de vue conceptuel, la rentabilité d'une institution bancaire est influencée par deux facteurs: ses caractéristiques institutionnelles et son environnement. Selon Théoret (1991), les dimensions importantes de l'environnement sont le contexte économique et le marché (milieu où oeuvre l'institution) alors que les caractéristiques institutionnelles peuvent se résumer à la structure (ou composition) du bilan financier de l'institution, à l'appariement et au taux d'intérêt implicite.

La marge bénéficiaire ne sera pas employée comme indicateur de rentabilité dans notre recherche puisque cet indicateur ne convient pas à notre schème d'analyse<sup>8</sup>. Nous allons utiliser le modèle de détermination de la rentabilité avec d'autres indicateurs de rentabilité: les trop-perçus<sup>9</sup> d'exercice avant subventions, postes extraordinaires et impôt<sup>10</sup> ainsi que les trop-perçus

---

8. Comme mesure de la rentabilité, nous avons besoin d'un indicateur intégrateur, c'est-à-dire qui puisse tenir compte des indicateurs de productivité et d'efficacité déjà retenus. Puisque la marge bénéficiaire exprime la différence entre les revenus d'intérêts et les coûts d'intérêt, elle ne prend pas en compte les revenus et les coûts autres que d'intérêt comme le coût de main-d'oeuvre.

9. Les trop-perçus sont aux entreprises coopératives ce que sont les bénéfices aux compagnies.

10. Cette mesure permet d'exclure des postes dont les résultats servent à éponger des déficits, ne sont pas le fruit de l'exploitation courante d'une caisse ou peuvent être le fruit d'exercices antérieurs (impôt). De plus, les profits avant impôt sont moins sujets à des variations dans les procédures de calcul comptable (Maki et Meredith, 1986).

d'opérations<sup>11</sup>. Les deux mesures seront exprimées par tranche de 100 \$ d'actif moyen<sup>12</sup>. La première a été choisie car elle correspond à une mesure courante de la rentabilité alors que la seconde l'a été car elle permet de mieux circonscrire la portion des revenus susceptible d'être influencée par le travail des employés salariés. Les rapports périodiques de la FMO sur la performance financière des caisses décrivent généralement la rentabilité à partir de ces indicateurs. Comme la marge bénéficiaire demeure la principale source de profits des institutions bancaires, le modèle de détermination choisi devrait être convenable pour estimer la rentabilité à partir de ces mesures du profit.

Le modèle de détermination de la rentabilité employé originalement par Théoret (1991) puis repris par Laflamme (1993) comporte cinq variables explicatives: le taux d'intérêt (niveau macro), la structure du bilan, le taux d'intérêt implicite, le degré d'appariement et l'aversion pour le risque. Puisque notre devis de recherche est transversal et non longitudinal et que nous ne comparons pas différentes institutions financières comme c'est le cas pour ces auteurs, la variable taux d'intérêt a été mise de côté dans notre adaptation de leur équation au tableau III.3<sup>13</sup>. C'est le cas aussi de la variable appariement (indiquant si la caisse est immunisée ou non contre les variations des taux d'intérêt) qui n'a pas non plus été retenue en raison de sa faible influence sur les indicateurs de rentabilité retenus en coupe transversale (Théoret, 1991). Le taux d'intérêt implicite vise à rendre compte du taux d'intérêt que verse implicitement la caisse à ses clients en leur fournissant gratuitement divers services (ex.: opérations au comptoir). Cependant, les institutions financières suppriment progressivement ces "repas gratuits" en imposant des frais de service ce

---

11. Les trop-perçus d'opérations représentent les trop-perçus de la période desquels on a soustrait les revenus sur les dépôts en participation et les dépôts des filiales du Mouvement Desjardins de même que les revenus réalisés avec les réserves. Cette mesure possède l'avantage de cerner la rentabilité des opérations d'exploitation sans tenir compte des revenus qui n'ont que peu à voir avec le travail réalisé dans l'établissement.

12. L'expression des ratios par tranche de 100 \$ d'actif permet d'atténuer l'effet lié à la taille de la caisse et d'avoir un ordre de grandeur comparable à un pourcentage (Jerving, 1989). Ces ratios sont équivalents aux ratio de rendement sur l'actif employés dans certaines études vues au chapitre 2.

13. En fait, le taux d'intérêt est considéré constant et comme comportant un effet comparable selon les établissements.

Tableau III.3

## Modèle de détermination de la rentabilité et effets attendus des variables contrôles

(5) $RENTA_r = \beta_0 + \beta_1 RATIOS + \beta_2 AVER + e$		
Variables	Indicateurs	Signe de la variable sur la rentabilité
Rentabilité ( $RENTA_r$ , où $r = 1,2$ )	1. Trop-perçus d'exercice: différence entre les revenus totaux et les frais totaux de l'exercice avant subventions, postes extraordinaires et impôt	N/A
	2. Trop-perçus d'opérations: trop-perçus d'exercice desquels sont soustraits les revenus non liés à l'exploitation	N/A
Structure du bilan ( $RATIOS$ )	1. Proportion des prêts aux particuliers dans l'actif total	Positif
	2. Proportion des dépôts à terme dans les dépôts totaux	Négatif
Aversion pour le risque ( $AVER$ )	Ratio de l'avoir des membres à l'ensemble des dépôts	Positif

qui leur permet de mieux apparenter les revenus et les coûts autres que d'intérêt<sup>14</sup>. Cette variable ne sera pas retenue dans nos estimations pour une raison bien simple. En prenant pour acquis que les variables RI agissent sur les revenus et les coûts, comme nous le postulons dans nos hypothèses (voir section 3.3), tenir constants ces coûts et ces revenus dans les estimations de la rentabilité équivaldrait à effacer les effets des variables RI. L'inclusion du taux d'intérêt implicite empêcherait de constater l'effet net des variables RI sur la rentabilité.

La structure du bilan peut être mesurée de quatre façons: proportion des prêts aux particuliers ou aux entreprises dans les prêts totaux, proportion des dépôts à terme ou à demande dans les

---

14. On retrouve maintenant dans les états financiers des caisses des postes spécifiques à ces frais et revenus autres qui sont accolés à des services particuliers: revenus et frais sur les prêts autres qu'en intérêt (revenus d'ouverture de dossier ou d'enquête de crédit, frais du bureau de crédit, etc.), revenus et frais liés à l'administration des dépôts (revenus des frais de transactions chargés aux membres, déficit de caisse, transport et obtention de l'argent liquide, etc.), revenus et frais liés aux autres services (change des devises, location des coffrets de sûreté, mandats et traites, opérations inter-caisses, perception effectuée pour le compte d'autres organismes, etc.).

dépôts totaux. Les opérations de détail (prêts aux particuliers) comportent une marge bénéficiaire plus élevée que les opérations de gros (prêts aux entreprises); les dépôts à terme comportent une marge inférieure à celle des dépôts à demande<sup>15</sup>. À l'instar de Théoret (1991) et de Laflamme (1993), il faudra faire un choix en faveur de l'indicateur le plus significatif pour l'échantillon étudié<sup>16</sup>. La dernière variable explicative a été ajoutée par Laflamme (1993): le niveau d'aversion pour le risque. Elle est mesurée par le ratio de l'avoir des membres à l'ensemble des dépôts. Ainsi, à une espérance de rendement (profits) correspond un niveau de risque (risque de taux d'intérêt, risque de défaut de paiement, etc.). L'aversion pour le risque devrait avoir un effet positif sur la rentabilité: plus la volonté de ne pas risquer sera grande, plus la caisse se gardera une marge importante pour contrer l'incertitude. Les auteurs supposent que la marge d'une institution de dépôt obéit à une fonction linéaire contrairement aux deux autres modèles présentés précédemment.

Les trois modèles opérationnels présentés dans cette section seront mis spécifiquement à contribution au chapitre 5 pour évaluer l'impact des différentes variables liées aux RI (syndicat, pratiques RI et climat RI). La réalité de la détermination de la PO est beaucoup plus vaste que celle décrite par ces trois modèles comme on a pu s'en rendre compte à la section 1.3. C'est pourquoi ces modèles ne prétendent pas être des descriptions complètes des déterminants de la PO et le but de la présente recherche n'est certes pas de développer de tels modèles. À l'instar d'Huselid et de Becker (1996), notre objectif est d'utiliser des modèles suffisamment spécifiés pour que les effets estimés des variables RI sur la PO ne soient pas biaisés. La volonté d'y aller avec des modèles parcimonieux éprouvés dans le secteur d'activité étudié de même que la disponibilité limitée des données ont pu faire en sorte qu'il puisse subsister des variables manquantes susceptibles d'affecter la performance (ex.: concurrence, habiletés de gestion, stratégie de développement). Cependant, étant donné les informations disponibles et le but de cette analyse,

---

15. Le modèle présuppose que la caisse agit comme un courtier dont la marge de profit est égale à l'écart entre l'offre et la demande. La banque prête ou accepte des dépôts en dépit du caractère stochastique des prêts et des dépôts. Afin d'être compensée pour l'incertitude qu'elle supporte, elle demande une marge bénéficiaire: plus l'incertitude est grande, plus la marge demandée est élevée (Théoret, 1991).

16. Des estimations préliminaires sur la population et sur l'échantillon ont révélé que la proportion des prêts aux particuliers (*pr\_par*) était l'indicateur de la structure du bilan le plus explicite de la variance de la rentabilité. Cet indicateur était aussi significatif dans les estimations de Laflamme (1993) portant sur la rentabilité des caisses populaires Desjardins.

nous estimons que ces modèles constituent des instruments efficaces pour opérationnaliser le cadre conceptuel de la recherche et discuter de l'impact des variables RI sur la PO. Contrairement à bien des modèles d'évaluation de l'impact des pratiques (voir section 2.3), les modèles employés ici ont le mérite d'avoir une base théorique solide, d'avoir été éprouvés à maintes reprises et d'être adaptés spécifiquement au secteur d'activité étudié.

### **3.2.2 Variable syndicat**

Divers indicateurs des variables liées aux RI sont mis à contribution dans cette recherche. En premier lieu, la variable syndicat servira à tester en quelque sorte les modèles d'estimation. Les résultats obtenus avec cette variable pourront être comparés avec ceux obtenus dans l'abondante littérature économique qui table sur des modèles similaires pour étudier la question de l'impact du syndicalisme sur la PO. Ces estimations préliminaires permettront de voir si les modèles et la variable syndicat se comportent de la façon attendue. Par la suite, la variable syndicat sera remplacée par la variable pratiques RI et cette substitution permettra de voir si ce dernier indicateur est davantage valable comme le laisse croire la littérature (Cutcher-Gershenfeld, 1991; Ichniowski, 1990; Bemmels 1987).

L'indicateur de la variable syndicat se présentera sous une forme dichotome indiquant si l'établissement étudié est couvert ou non par une accréditation syndicale en 1994. Plusieurs des études recensées au chapitre 2 emploient ce genre d'indicateurs. Par contre, comme c'est le cas avec les pratiques RI, la proportion d'employés couverts par la syndicalisation aurait aussi pu être employée comme cela se fait dans certaines recherches. Au point de départ, la recherche procède au niveau de l'établissement et il nous fallait donc une mesure de même niveau. La taille modeste des établissements étudiés ici n'exige pas une mesure de syndicalisation aussi poussée que dans les études se situant à un niveau plus agrégé. En effet, en vertu du régime de relations de travail québécois, l'accréditation syndicale est accordée sur la base de l'établissement et, la plupart du temps, tous (100%) les employés admissibles (salariés) sont généralement couverts par le certificat d'accréditation. Même si les salariés ne sont pas tous membres du syndicat, il n'en demeure pas moins que les conditions de travail des non membres sont influencées par la

présence syndicale. Notre étude des certificats d'accréditation de l'ensemble des établissements de la population étudiée, obtenus par l'entremise du Bureau du Commissaire général du travail, a révélé que, dans seulement trois cas sur les 110 établissements syndiqués que compte la FMO, le certificat exclut expressément une catégorie d'employés non cadres (personnel professionnel et technique) qui serait autrement admissible à la syndicalisation. Dans tous les autres cas, il n'y a que les cadres qui sont exclus de l'unité d'accréditation. L'emploi de la proportion d'employés syndiqués se justifie davantage lorsque l'unité d'analyse se situe au niveau du secteur ou de l'entreprise car la présence syndicale peut être confinée à quelques firmes, établissements, départements ou catégorie d'emplois. Cette façon de faire n'est pas nécessaire pour les fins de notre recherche car tous les employés admissibles à la syndicalisation voient leurs conditions de travail influencées par la syndicalisation au niveau de l'établissement. Le choix de ne pas recourir à la proportion d'employés syndiqués fut donc fait<sup>17</sup>.

### **3.2.3 Variable pratiques RI**

Il existe de multiples façons de mesurer cette variable. La première considération à cet égard est la nature des pratiques évaluées. À l'intérieur de cette thèse, nous avons procédé de façon inductive. L'inventaire des pratiques sondées provient des entrevues réalisées à la FMO et dans les établissements qui ont permis de mieux identifier les pratiques susceptibles d'être effectivement en vigueur dans les établissements. De plus, des recherches ayant déjà enquêté sur les pratiques présentes dans les caisses Desjardins (Lévesque, 1991; Grant, 1992; Gravel, 1992) ont également été mises à contribution. Nous reviendrons sur la nature exacte des quinze pratiques dont on a sondé la présence dans les établissements au chapitre suivant.

Dans la présente recherche, la variable pratiques RI sera mesurée de trois façons. Tout d'abord, les quinze pratiques sur lesquelles des données ont été colligées dans l'enquête seront introduites à tour de rôle dans les équations afin de juger de leur impact individuel. Ces quinze indicateurs

---

17. La recherche de l'information sur la proportion d'employés membres du syndicat aurait compliqué passablement la cueillette des autres données puisque le questionnaire d'enquête s'adressait à la direction de l'établissement qui ne constitue pas le répondant le plus au courant de cette question touchant davantage la gestion interne du syndicat local.

revêtent une forme dichotomique; l'indicateur d'une pratique prend la valeur 1 si la pratique était en vigueur en 1994 dans l'établissement et la valeur 0 si la pratique n'était pas en vigueur. Il aurait été intéressant d'utiliser la proportion d'employés couverts par une pratique donnée (Huselid, 1995) mais comme nous travaillons au niveau des établissements et comme ces établissements sont de taille modeste, ce genre d'indicateur ne nous aurait pas permis d'obtenir une meilleure information. Les entrevues ont d'ailleurs confirmé qu'il était extrêmement rare que les pratiques implantées ne couvrent pas tous les salariés. Cet indicateur est surtout employé dans les études où les mesures de PO relèvent du niveau de l'entreprise ou de la firme; un biais à la baisse de l'effet des pratiques est attendu car la proportion d'employés couverts par une pratique implique qu'une certaine proportion des employés des entreprises où des pratiques innovatrices sont présentes (groupe expérimental) ne travaillent pas dans un milieu avec de telles pratiques (Ichniowski et al, 1996).

Becker et Gerhart (1996) suggèrent par ailleurs d'utiliser ce qu'ils appellent des mesures "naturelles" ("natural metrics") des pratiques comme le nombre d'heures de formation et le pourcentage d'employés travaillant dans des équipes de travail, ou bien de recourir à des échelles d'évaluation (ex.: degré de participation, accent mis sur les RH). Puisque nous savions en gros quelles pratiques étaient susceptibles d'être implantées ou non à partir des entrevues, les échelles d'évaluation apparaissaient trop générales pour nos fins. Quant aux autres mesures, s'il est facile d'avoir des mesures naturelles de certaines pratiques (ex.: formation), cet exercice est beaucoup plus ardu pour d'autres (ex.: comités, évaluation du rendement, partage de l'information) ce qui risquait d'entraîner que certaines pratiques ne seraient pas mesurées ou d'avoir des indicateurs de pratiques de différentes natures, peut-être incompatibles entre eux<sup>18</sup>.

Par ailleurs, puisque les effets des pratiques RI sur la performance sont censés être plus appréciables lorsqu'on les considère sous forme de systèmes ou de regroupements que si on les considère sur une base individuelle selon les développements empiriques les plus récents (voir section 2.3.2), nous allons regrouper les pratiques. Cette façon de faire nous permettra de

---

18. Le mélange de variables dichotomiques et de variables continues empêche l'utilisation des procédures de réduction des données comme l'analyse par grappes et l'analyse factorielle (Delaney et Huselid, 1996).

confronter les approches universaliste et configurationnelle (voir section 1.4.2) comme l'ont déjà fait Ichniowski, Shaw et Prennushi (1995) de même que Delery et Doty (1996). De plus, mise à part l'argumentation concernant la complémentarité des pratiques (voir section 1.4.2), la littérature considère généralement qu'il faut procéder à plusieurs changements dans les pratiques afin d'obtenir un impact significatif sur la PO (Guérin, Wils et Lemire, 1997; Osterman, 1996; Macy et Izumi, 1993; Levine et Tyson, 1990; Guzzo, Jette et Katzell, 1985).

Deux formes de regroupements des pratiques seront employées dans la présente recherche. En premier lieu, la variable pratiques RI sera mesurée par une variable continue allant de 0 à 15 reflétant le nombre total de pratiques en vigueur. Une poignée d'auteurs seulement ont eu recours explicitement au nombre de pratiques comme indicateur (Delaney et Huselid, 1996; Ichniowski, Shaw et Prennushi, 1995; Wagar, 1994; Stephen, 1993). Il faut réaliser que non seulement ce genre de transformation procède à un niveau d'analyse relativement élémentaire que dépassent largement les autres outils d'analyse statistique mais aussi que la signification de cet indicateur reste équivoque<sup>19</sup>. Le nombre total de pratiques peut évoquer le degré de sophistication de la GRH et des RT (Huselid, 1995) ou bien l'intérêt des gestionnaires pour le nombre de programmes formels. L'utilisation de cet indicateur peut également être vu comme un moyen d'amplifier en quelque sorte l'effet des pratiques individuelles sur les trois dimensions de la PO<sup>20</sup>.

Nous allons tenter enfin de grouper les pratiques de façon plus fine grâce à l'analyse factorielle. Cet outil permettra d'identifier des dimensions latentes au sein du groupe des pratiques RI. Ces dimensions sont en quelque sorte des dénominateurs communs unissant certaines pratiques entre elles et les différenciant des autres. Ce type d'analyse permet de créer une taxonomie empirique des dimensions du système des pratiques RI. Les scores de chacun des cas sur les dimensions

---

19. Un exemple d'indicateur tout aussi équivoque est le nombre de pages de la convention collective, employé par Ichniowski (1984) pour estimer l'impact du syndicalisme sur la productivité.

20. Construire cet indicateur en n'utilisant pas une pondération de l'importance relative de chaque pratique ne devrait pas diminuer la valeur explicative de cette variable; Kochan et Wheeler (1975) ont tenté une telle pondération sur des dispositions de conventions collective et les résultats pondérés n'étaient pas d'une plus grande utilité pour des fins d'estimation que la somme simple des valeurs attribuées.

latentes identifiées au moyen de l'analyse factorielle seront introduits dans les équations de régression multivariée et ces résultats seront comparés avec ceux obtenus avec les autres indicateurs des pratiques.

Quelques études ont employé l'analyse factorielle pour évaluer l'impact des pratiques RI sur la PO (Guérin, Wils et Lemire, 1997; Kelley, 1996; Huselid 1995; Wagar 1994; Katz, Kochan et Keefe 1987). D'autres ont plutôt opté pour l'analyse par grappes ("cluster analysis") dans le but d'identifier des groupes de cas homogènes et des systèmes de pratiques RI "typiques" de ces cas (Ichniowski, Shaw et Prensushi, 1995; MacDuffie 1995; Arthur 1994; Betcherman et al, 1994; Cutcher-Gershenfeld 1991; Ichniowski 1990). En dépit du fait que certains favorisent la seconde méthode par rapport à la première (Becker et Gerhart, 1996; MacDuffie, 1995), nous croyons que le recours à l'analyse factorielle est approprié dans notre recherche. Tout d'abord, les échelles de mesure de pratiques sont toutes identiques (type dichotomique) et elle vise à mesurer le même construit, soit le système de pratiques RI. Ce construit se compose de plusieurs dimensions que l'analyse factorielle permettra d'identifier. C'est ainsi que dans cette recherche, nous ne cherchons pas à identifier divers construits (divers types de systèmes RI caractérisés par différents agencements des pratiques) comme le permettrait l'analyse par grappes, mais plutôt à identifier les dimensions du système de pratiques RI qui ont un impact sur la PO. De plus, puisque la FMO donnent aux établissements les grandes orientations en matière de RT et de GRH, tout en leur laissant une bonne part d'autonomie, les systèmes RI des établissements devraient différer, non pas en termes de ces grandes orientations (ex.: système traditionnel vs système renouvelé), mais en termes de degré jusqu'auquel ces orientations sont mises en application dans les établissements, ce que nous permet d'évaluer l'analyse factorielle. Nous y reviendrons lorsque le cas étudié sera discuté.

Nous avons également colligé une autre information au sujet de chacune des pratiques: le nombre d'années depuis qu'elles ont été implantées. On ne connaît pas vraiment le temps que peut prendre une pratique pour avoir un effet sur la PO. Néanmoins, la littérature (Ichniowski et al, 1996; Osterman, 1996; D'Arcimoles, 1995; Pfeffer, 1995; Katz, Kochan et Keefe, 1987; Lawler,

1986) et le bon sens commun des praticiens (CPCRIQ, 1992) donnent à penser qu'il faut du temps à une pratique avant de donner les résultats escomptés sur la performance. Utilisant des données longitudinales, Huselid et Becker (1996) procurent un test indirect de l'impact du délai entre l'implantation d'un système de pratiques performantes et le retour sur l'investissement; ils estiment qu'il faut escompter un délai allant de un à deux ans avant que les effets de ce système de pratiques ne commencent à se refléter sur la rentabilité et la valeur boursière des entreprises: "This result may in part reflect accounting convention, where investments in HR management systems are fully expensed in the current period, while their benefits can be reasonably expected to be realized across multiple periods" (p.419). Les résultats des études longitudinales ou en coupes transversales successives donnent également à penser que les pratiques peuvent prendre un certain temps avant d'influencer positivement la PO (Banker et al, 1996a; Batt, 1995; D'Arcimoles, 1995; Bartel, 1994; Holzer et al, 1993; Stephen, 1993; Denison, 1990). La raison majeure avancée pour expliquer ce décalage entre l'introduction d'une pratique et le retour positif sur l'investissement est justement qu'il existe des coûts à l'implantation des pratiques: formation des employés, formation des superviseurs, réorganisation du milieu de travail et de la technologie, apprentissage des nouvelles façons de faire, "désapprentissage" des anciennes méthodes de travail, honoraires des consultants, temps de production, réunions additionnelles, etc. (Guérin et Wils, 1996; Ichniowski et al, 1996; Pii et MacDuffie, 1996; Osterman, 1996; Wagner, 1994; Stephen, 1993; Levine et Tyson, 1990).

Aucune étude ne tente d'évaluer l'impact du nombre d'années d'implantation des pratiques sur la PO d'une année donnée comme nous allons le faire ici. Bartel (1994) collige également la date des programmes de formation mais cette information lui permet d'inférer la présence de la pratique à un moment antérieur à la collecte des données. Banker et al (1996a) utilisent pour leur part le temps écoulé depuis l'implantation des équipes de travail mais cette information est couplée avec la PO à divers moments dans le temps. Avec des données colligées en coupe transversale, le nombre d'années depuis l'implantation des pratiques constitue un moyen intéressant d'explorer l'impact des pratiques dans le temps mais surtout une certaine protection contre la simultanéité possible entre la présence des pratiques et la PO (voir section 3.3.4). Nous procéderons avec cet

indicateur de la façon suivante: il sera substitué aux indicateurs de présence des pratiques dans l'analyse factorielle afin de comparer ces résultats avec ceux produits grâce aux premiers indicateurs.

### 3.2.4 Variable climat RI

Enfin, la variable climat RI sera mesurée par un indice de divers indicateurs. Nous avons retenu quatre indicateurs: le taux de roulement, le nombre de mesures disciplinaires par salarié, le nombre de jours d'absence par salarié et le nombre de jours perdus pour cause d'accidents de travail par salarié. Ces indicateurs ont été employés à maintes reprises dans les études, souvent sur une base individuelle, afin de mesurer divers concepts tels le climat, la performance RI, le moral des employés, les attitudes et les comportements des employés ou le conflit (D'Arcimoles, 1995; Huselid, 1995; Morin, Savoie et Beaudin, 1994; Mefford, 1986; Carson, 1985; Katz, Kochan et Weber, 1985; Norsworthy et Zabala, 1985; Katz, Kochan et Gobeille, 1983). Ces mesures correspondent à ce que certains appellent "hard behavioral data" (Norsworthy et Zabala, 1985) et qu'ils opposent aux mesures perceptuelles. Ces indicateurs constituent des caractéristiques concrètes et facilement observables du climat RI pour lesquelles les établissements étudiés compilent des données. Il aurait été intéressant d'ajouter la mesure la plus communément employée, le nombre de griefs, mais comme le soulignent Hunter et Pil (1995), l'inclusion d'une telle mesure rapporte peu de bénéfices lorsque que plusieurs des établissements sondés ne sont pas syndiqués car il est difficile de trouver une mesure de cette nature facilement interprétable dans ces établissements<sup>21</sup>. En fait, les mesures retenues sont relativement "neutres" au sens où elles représentent des phénomènes observables dans tous les établissements et ne dépendent pas des pratiques implantées ni de la présence syndicale.

L'indice créé additionne les valeurs des quatre indicateurs que nous avons préalablement transformées sous une forme centrée et réduite ("Z scores"). Par la suite, cette somme a été

---

21. Comme l'indique le questionnaire, nous avons colligé certaines mesures sur les griefs et les plaintes en milieux syndiqués et non syndiqués. Nous nous sommes rendus compte rapidement qu'il était difficile de comparer les deux milieux sur cette base notamment car ce ne sont pas tous les établissements non syndiqués où un mécanisme de résolution des plaintes était en vigueur.

divisée par le nombre de valeurs valides sur les quatre possibles pour chacun des cas; cette façon de traiter les données permet de pondérer également les quatre indicateurs et de régler du même coup la question des valeurs manquantes. Ainsi, chaque indicateur est considéré comme ayant un poids égal dans l'indice. Comme l'affirme MacDuffie (1995) par rapport à ses propres indices, il vaut mieux procéder ainsi en l'absence d'une base conceptuelle claire concernant l'assignation de différents poids. Enfin, la composition de cet indice est intéressante car les mesures retenues vont toutes dans le même sens: plus la valeur de cet indice sera élevée, plus le climat sera considéré comme "mauvais" (plus d'accidents, plus de mesures disciplinaires, etc.) et inversement. Cet indice fera partie de toutes les estimations incluant la présence syndicale et les pratiques RI. Le tableau III.4 résume les indicateurs des variables RI décrits dans les pages précédentes.

### 3.3 Hypothèses de la recherche

Après avoir présenté les variables de la recherche sous une forme opérationnelle, il est maintenant temps de présenter les hypothèses de recherche concernant les relations entre le syndicalisme, les pratiques RI, le climat RI et la PO. Les variables syndicat et pratiques RI seront introduites séparément dans les modèles présentés ci-haut afin de vérifier les hypothèses de recherche et de comparer les mesures tel que mentionné plus tôt. Des hypothèses seront également posées concernant la variable climat de travail qui sera introduite dans chacune des spécifications. Pour chacune des variables, nous poserons une hypothèse distincte concernant son effet sur chaque dimension de la PO, ce qui a pour effet de tripler le nombre d'hypothèses. Les hypothèses à vérifier dans cette recherche sont au nombre de neuf.

#### 3.3.1 Hypothèses traitant de la variable syndicat

Les hypothèses concernant la présence syndicale s'énoncent comme suit:

Hypothèse 1: La présence syndicale augmente la productivité.

Hypothèse 2: La présence syndicale augmente les coûts de production.

Hypothèse 3: La présence syndicale diminue la rentabilité.

Tableau III.4

## Opérationnalisation des variables RI

Dimensions/indicateurs	Type d'indicateurs	Source*
<b>Syndicat</b>		
Présence syndicale	Dichotome	Commissaire du travail
<b>Pratiques RI (présence et nombre d'années depuis l'implantation)</b>		
Semaine de 4 jours	Dichotome et continu	q3a et q3b
Structure de support aux opérations ("back-office")	Dichotome et continu	q4a et q4b
Comité de santé-sécurité au travail	Dichotome et continu	q5a et q5b
Comité de formation	Dichotome et continu	q6a et q6b
Comité d'activités sociales	Dichotome et continu	q7a et q7b
Programme de suggestions local	Dichotome et continu	q8a et q8b
Colloque	Dichotome et continu	q9a et q9b
Réunions d'information	Dichotome et continu	q11a et q11b
Plan de formation	Dichotome et continu	q13a et q13b
Évaluation du rendement	Dichotome et continu	q15a et q15b
Plan de relève-action	Dichotome et continu	q18a et q18b
Régime d'intéressement local	Dichotome et continu	q21a et q21b
Comité de RT/Personnel	Dichotome et continu	q24a, q24b, q25a et q25 b
Mécanisme de résolution de problèmes/Procédure de griefs	Dichotome et continu	q26a, q26b et présence syndicale
Manuel de conditions de travail/Convention collective	Dichotome et continu	q27a, q27b et présence syndicale
<b>Climat RI</b>		
Mesures disciplinaires - nombre	Continu	q28a, q28b, q28c et q28d
Accidents de travail - jours perdus	Continu	q29b
Absentéisme - jours perdus	Continu	q30b
Départs - nombre	Continu	FMO
* Les numéros correspondent aux questions dans le questionnaire (annexe A). Les sources de données sont la FMO, le Bureau du Commissaire du travail ou le questionnaire.		

L'hypothèse la plus controversée dans la littérature concerne l'impact positif de la présence syndicale sur la productivité. Cette hypothèse divise clairement les auteurs en supporters (Belman, 1992; Freeman et Medoff, 1984) et en détracteurs (Hirsh, 1991; Addison et Hirsh, 1989). Les conclusions des études restent très partagées: si l'on s'entend généralement sur un impact positif du syndicalisme, les exemples d'un effet contraire ne manquent pas comme on a pu le constater à la section 2.1.1. Par cette hypothèse, nous prenons clairement position. Nous pensons, à l'instar de plusieurs, que ce n'est pas la présence en soi d'un syndicat qui détermine son effet sur la productivité mais plutôt son action qui peut se traduire en termes de pratiques et de climat RI. La présence d'un syndicat indique peut-être la présence de certaines pratiques qui peuvent améliorer la productivité comme semblent le montrer diverses recherches montrant, par exemple, que la participation est plus efficace en milieu syndiqué (Kelley, 1996; Cooke, 1994; Kelley et Harrison, 1992; Levine et Tyson, 1990). Il est fort possible aussi qu'un impact négatif du syndicalisme sur la productivité soit le reflet d'un mauvais climat RI comme le conclut Belman (1992) sur la base de la littérature revue à la section 2.2. C'est pour ces raisons que nous posons l'hypothèse que la présence syndicale aura un impact positif sur la productivité en maintenant constant le climat RI.

Quant aux deux autres hypothèses, les résultats obtenus dans la littérature empirique sont plus clairs. Pour ce qui est du coût de production (efficience), les syndicats améliorant de façon notable la rémunération des travailleurs (Renaud, 1997; Gunderson et Hyatt, 1995; Ashraf, 1994; Freeman, 1994), une firme syndiquée devrait supporter un coût de production plus important qu'une concurrente non syndiquée. D'ailleurs, cet effet du syndicalisme sur le coût de production est confirmé par les études traitant de l'impact du syndicat sur la rentabilité (section 2.1.2). De ce côté, le portrait est aussi évident: le syndicalisme diminue les profits de l'entreprise. Cependant, cet effet semble varier selon le niveau de concurrence au sein du secteur d'activité: ainsi, dans un secteur relativement peu concentré et compétitif, l'action syndicale n'a presque pas d'effet sur les profits contrairement aux secteurs moins ouverts à la concurrence (Laporta et Jenkins, 1996; Morishima et Copping, 1991; Karier, 1988; Voos et Mishel, 1986b; Salinger, 1984; Freeman, 1983). Il est fort possible que le niveau de concurrence élevé dans le secteur bancaire, surtout dans les centres urbains, puisse affecter l'impact du syndicat sur la rentabilité dans l'échantillon

étudié. D'autres caractéristiques du cas étudié donnent une autre raison de penser que la relation généralement postulée entre la présence syndicale et la rentabilité ne sera pas nécessairement observée dans le présent échantillon. Ces caractéristiques suggèrent que l'effet du syndicalisme sur la performance pourrait bien être nul en raison d'une stratégie de GRH proactive qui consiste à procurer au personnel des caisses non syndiquées des conditions de travail comparables à celles en vigueur dans les caisses syndiquées (voir section 4.2). Ce genre de stratégie est susceptible de niveler les différences entre caisses syndiquées et non syndiquées, notamment en ce qui concerne les coûts de production.

La présence syndicale devrait donc comporter des effets variables selon l'indicateur de performance mais qui pourront être appréciés globalement: l'effet positif du syndicalisme sur la productivité compenserait pour le coût de production plus élevé, mais en partie seulement, ce qui se traduira par une rentabilité moindre (Gunderson et Hyatt, 1995). Par contre, il est possible, pour les raisons énoncées précédemment, que la hausse de productivité soit suffisante pour compenser les coûts accrus inhérents à la présence syndicale, d'où un effet nul sur la rentabilité.

### 3.3.2 Hypothèses traitant de la variable pratiques RI

La variable pratiques RI fera l'objet de trois hypothèses dans cette recherche. Ces trois hypothèses traitant de l'incidence des pratiques sur les trois dimensions de la PO sont les suivantes:

Hypothèse 4: Les pratiques RI augmentent la productivité.

Hypothèse 5: Les pratiques RI augmentent les coûts de production.

Hypothèse 6: Les pratiques RI augmentent la rentabilité.

Au point de départ, ces hypothèses impliquent l'existence d'un lien entre les pratiques RI et la PO. Plus encore que les exhortations théoriques, les études empiriques revues au chapitre 2 tendent à corroborer l'existence d'un tel lien. Devant les preuves empiriques qui s'accumulent, il est

raisonnable de postuler que les pratiques RI ont un impact sur la PO (Becker et Gerhart, 1996; Ichniowski et al, 1996).

En premier lieu, on s'attend à ce que la présence des pratiques RI soit associée à une plus grande productivité. Plusieurs des études déjà citées, portant sur les pratiques individuelles ou sur les systèmes de pratiques, comportaient la productivité comme variable dépendante et ont signalé l'existence d'un effet positif des pratiques sur cette dimension (Banker et al, 1996b; Banker, 1996b; Dunlop et Weil, 1996; Kelley, 1996; Huselid, 1995; Ichniowski, Shaw et Prenchush, 1995; MacDuffie, 1995; Arthur, 1994; Bartel, 1994; Cooke, 1994; Morishima, 1991; Ichniowski, 1990; Russel, Terborg et Powers, 1985; Schuster, 1983). En second lieu, sur la base d'un nombre un peu moins important d'études, il semble également qu'il faille conclure à l'existence d'un impact positif des pratiques sur la rentabilité (Banker et al, 1996b; Dunlop et Weil, 1996; Delery et Doty, 1996; Huselid, 1995; Stephen, 1993; Morishima, 1991; Ichniowski, 1990). Il est évident que toutes ces études diffèrent quant à leur méthodologie, à la nature ou à la mesure des pratiques étudiées et peuvent être toutes critiquées sur certains points mais elles semblent montrer que les pratiques RI (ou le système de pratiques RI) influencent positivement la productivité et la rentabilité comme le laisse sous-entendre aussi la littérature théorique (voir section 1.4.2). Ainsi, il subsiste une inconnue dans l'explication du mécanisme par lequel l'effet positif des pratiques RI sur la productivité se traduit en une rentabilité accrue: l'effet des pratiques sur les coûts de production et sur le coût de main-d'oeuvre.

Quant à l'hypothèse 5, l'effet des pratiques sur les coûts est davantage problématique. Il n'apparaît pas évident dans la littérature si les pratiques RI contribuent généralement à augmenter ou à diminuer les coûts de production. En se basant sur les hypothèses 4 et 6, on peut inférer que la productivité accrue engendrée par les pratiques se traduit en une rentabilité accrue, soit parce que la productivité compense les coûts accrus ou soit parce que les coûts diminuent à cause des pratiques. Autrement dit, si le retour sur l'investissement en matière de pratiques RI excède leurs coûts réels, la productivité accrue se traduira en amélioration de la performance financière (Osterman, 1996; Huselid, 1995; Stephen, 1993). Il n'y a qu'une poignée d'études qui utilisent

l'efficience (coût de production ou de main-d'oeuvre) comme variable dépendante pour étudier l'effet des pratiques (Kleiner, Nickelsburg et Pilarski, 1995; Cooke, 1994; Cutcher-Gershenfeld, 1991; Morishima, 1991). Ce que montrent ces études, c'est que les pratiques RI ou les innovations diminuent les coûts. En revanche, il y a d'autres raisons de croire que ces coûts puissent être accrus. Tel que vu dans la section 1.4, l'approche économique classique et la vision traditionnelle de la GRH donnent à penser que les investissements au niveau de la main-d'oeuvre ne peuvent qu'engendrer des coûts qui doivent être conséquemment minimisés. La théorie de l'agence apporte une vision plus nuancée mais postule tout de même qu'il est coûteux de contrôler la main-d'oeuvre ou de l'impliquer. Tenants de la GRH renouvelée, Guérin et Wils (1996) soulignent que l'implantation de la nouvelle gestion implique des coûts importants en termes de temps et d'argent. Nous avons d'ailleurs vu dans une section précédente que les effets des pratiques peuvent prendre du temps avant de se faire sentir notamment à cause des coûts accrus surtout à court terme. Pour plusieurs (Guérin et Wils, 1996; Ichniowski et al, 1996; Pil et MacDuffie, 1996; Osterman, 1996; Pfeffer, 1995; Wagner, 1994; Stephen, 1993; Levine et Tyson, 1990), ces coûts importants à l'implantation peuvent représenter un frein à la diffusion des pratiques innovatrices à travers les organisations.

L'un dans l'autre, ces arguments montrent que l'impact des pratiques sur les coûts est indéterminé. Par contre, nous pensons qu'il est raisonnable de poser l'hypothèse que les pratiques augmentent les coûts, le coût de main-d'oeuvre en particulier. Si certaines pratiques sondées ont des impacts directs sur ces coûts (ex.: formation), d'autres (comités, réunions, etc.) comportent des impacts plus indirects (ex.: temps de travail des gestionnaires et des employés, manque à gagner dans la production). Il reste tout de même possible que les pratiques RI en permettant une réallocation des ressources puissent faire diminuer les coûts. Cependant, si ces économies sont réinvesties au chapitre de la main-d'oeuvre, il n'y aura pas de différence significative dans les coûts de production. Par souci de clarté, nous avons choisi de prendre position avec l'hypothèse 5 et nous nous attendons à ce que les pratiques RI aient un effet positif sur le coût de production. En résumé, on s'attend à ce que l'impact positif des pratiques sur la productivité compense pour bien plus que l'augmentation des coûts qu'elles engendrent, ce qui résultera en une rentabilité accrue.

### 3.3.3 Hypothèses traitant de la variable climat RI

La dernière série d'hypothèses concerne le climat RI. Comme ce fut le cas pour les variables indépendantes (pratiques RI et syndicat), nous allons formuler des hypothèses spécifiques à chacune des dimensions de la PO. Le nombre d'hypothèses relatives à cette variable se chiffre donc à trois:

<u>Hypothèse 7:</u>	Un mauvais climat RI diminue la productivité.
<u>Hypothèse 8:</u>	Un mauvais climat RI augmente les coûts de production.
<u>Hypothèse 9:</u>	Un mauvais climat RI diminue la rentabilité.

Dans les modèles présentés au début du présent chapitre, nous avons posé que le climat constitue un déterminant de la PO. La littérature sur la PO considère le climat comme un facteur parmi d'autres susceptible d'affecter la PO (voir section 1.3). La littérature traitant de l'impact du syndicalisme sur la PO tend aussi à conclure que le climat RI doit être pris en compte afin de mieux apprécier l'effet propre du syndicalisme sur la PO (voir sections 1.4.1, 2.1 et 2.2) et nous croyons que cette conclusion s'applique aussi à l'évaluation de l'effet spécifique des pratiques RI sur la PO. Jusqu'à présent, nos hypothèses suggèrent que l'effet du système de RI au niveau de l'établissement passe par les pratiques RI et/ou la présence syndicale. Les hypothèses 6 à 9 postulent que les effets du système RI passent non seulement par ces variables mais aussi par le climat RI au niveau de l'établissement. La variable climat sera donc introduite dans les estimations comprenant la présence syndicale et dans celles comprenant la variable pratiques RI.

Il existe un certain nombre d'études ayant employé ces indicateurs (mesures disciplinaires, accidents de travail, absentéisme, départs ou roulement) parmi celles que nous avons recensées et on constate généralement qu'ils ont un effet préjudiciable sur diverses dimensions de la PO (D'Arcimoles, 1995; Huselid, 1995; Cutcher-Gershenfeld, 1991; Mefford, 1986; Carson, 1985; Katz, Kochan et Weber, 1985; Norsworthy et Zabala, 1985; Katz, Kochan et Gobeille, 1983). Un mauvais climat RI est habituellement considéré comme le signe d'un environnement de travail relativement conflictuel, où beaucoup d'énergies et de ressources peuvent être consacrées aux

conflits et où la main-d'oeuvre est susceptible d'adopter des attitudes et des comportements contre-productifs (Kochan, Katz et McKersie, 1994)<sup>22</sup>. On peut en déduire qu'un mauvais climat RI diminue la productivité, contribue à augmenter les coûts de production, et l'effet net résultant sur la rentabilité est bien entendu négatif. À l'inverse, un bon climat RI devrait améliorer la productivité puisqu'un tel climat est signe d'une bonne implication et de comportements et attitudes adéquats de la part des travailleurs, ce qui est susceptible de minimiser le temps non productif. Par ailleurs, en supposant qu'il y a moins d'énergies et de ressources consacrées aux conflits, on peut penser qu'un bon climat RI contribuera à diminuer les coûts de production. De l'effet combiné d'un bon climat sur ces deux dimensions, on peut inférer qu'une rentabilité plus grande est rendue possible grâce à un bon climat RI. Ainsi, de la manière dont elle est mesurée ici, plus la variable climat aura une valeur élevée (plus de mesures disciplinaires, plus d'accidents, plus d'absentéisme, plus de roulement), plus elle minera la productivité, plus elle accentuera les coûts de production et plus elle diminuera la rentabilité.

### 3.3.4 Sens des relations attendues

Avant d'aborder la méthodologie de la recherche, il faut discuter plus à fond du sens des relations postulées dans cette section. Jusqu'ici, nous prenons pour acquis que les pratiques RI, la présence syndicale et le climat RI influence la PO, mais n'est-il pas possible que la PO influence ces variables?

Il est certes plausible que la PO puisse déterminer en partie ces variables et soit considérée comme un contexte; une telle dynamique (boucle de rétroaction) est même à la base des modèles systémiques de la PO et des RI (voir sections 1.3.1 et 1.2.1) qui reproduisent le caractère dynamique de la détermination de la PO et des RI. À ce sujet, les spécialistes des RI ont toujours été préoccupés par la manière dont le système de pratiques RI était influencé par la situation

---

22. On associe souvent ces indicateurs au conflit. Par contre, ils peuvent être employés pour mesurer d'autres concepts tel que vu à la section 1.3. Par exemple, les accidents de travail et l'absentéisme peuvent être le reflet d'une mauvaise organisation du travail. Les mesures disciplinaires peuvent être un signe de comportements inadéquats dus au manque de compétence. Les départs peuvent représenter un signe de l'absence de motivation et de gratification et non seulement l'expression du conflit. La réalité mesurée par ces indicateurs est beaucoup plus riche que la seule expression du conflit.

financière de l'entreprise (voir, par exemple, Dunlop, 1993). La PO peut cependant être considérée comme un résultat à atteindre (variable dépendante) et pas seulement comme un contexte (variable indépendante). Dans les études revues au chapitre 2, les relations postulées sont orientées vers la PO, considérée comme variable dépendante tel qu'exposé dans nos modèles aux figures 3.1 et 3.2. Sur le plan théorique, la marge de manoeuvre des acteurs du système de RI exclut d'ailleurs que les contextes puissent seuls influencer les RI. En ce sens, s'en remettre exclusivement à un contexte, ici la performance de l'entreprise, fait fi du choix et des objectifs des acteurs. En vertu de l'approche stratégique, si les acteurs ont des choix à faire, notamment parmi les pratiques à implanter, il est inévitable que les résultats recherchés, peu importe le contexte, viseront plus ou moins directement à consolider la PO et c'est d'ailleurs la thèse supportée par les auteurs s'étant intéressés aux changements dans les pratiques (Osterman, 1996 et 1994; Pfeffer, 1995; Betcherman et al, 1994; Katz, Kochan et McKersie, 1994; Guérin et Wils, 1992; Block et al, 1987). Il reste que la question du sens de la relation demeure entière au plan empirique.

Sur le plan méthodologique, la situation où une variable peut être à la fois une cause et un effet est appelée simultanéité (Vogt, 1993). La discussion de ce problème est relativement fréquente dans la littérature traitant des pratiques (Becker et Gerhart, 1996; Huselid et Becker, 1996; Ichniowski et al, 1996; Osterman, 1996; Pil et MacDuffie, 1996; Pfeffer, 1995; Betcherman et al, 1994). Il y a deux façons de considérer ce problème: l'angle des variables omises ou l'angle de l'auto-sélection. En premier lieu, il est possible que certaines variables non mesurées (ex.: performance passée, qualité des gestionnaires) soient corrélées positivement avec les pratiques RI et avec la PO, ce qui entraîne une surestimation de l'effet des pratiques sur la PO (Ichniowski et al, 1996). En second lieu, il est possible que ce soient les entreprises performant bien qui implantent les pratiques RI innovatrices (surestimation de l'effet des pratiques). La forme inverse d'auto-sélection survient lorsque ce sont les organisations les moins performantes qui implantent les pratiques afin d'améliorer leur sort, menant à une sous-estimation de l'effet des pratiques (Huselid et Becker,

1996)<sup>23</sup>. S'il y a bien des problèmes méthodologiques inhérents à ce genre d'étude (biais entre les répondants et les non répondants, différence dans les niveaux des variables, identification des groupes de pratiques, déterminants de la PO, mesure de la PO, etc.), il reste que celui de la simultanéité est le plus notoire.

Dans les études revues au chapitre 2, on a eu recours à divers moyens pour identifier ou contrer ce problème: tests statistiques (Huselid, 1995), équations simultanées (Ichniowski, 1990), coupes transversales successives (Stephen, 1993). Le moyen qui vient le plus naturellement est de travailler en séries chronologiques avec une base de données qui couvre plusieurs années (Ichniowski, Shaw et Prensushi, 1995). Cette approche procure une occasion de réduire considérablement la simultanéité dans la mesure où les facteurs omis, que tient constants l'analyse en séries chronologiques ("modèle des effets fixes"), demeurent relativement stables dans le temps. Si ces variables ne sont pas stables, la seule solution est de les identifier à partir de la théorie, de les mesurer et de tenter de les contrôler dans l'analyse statistique.

Certains auteurs se sont intéressés particulièrement à ces problèmes méthodologiques inhérents aux études sur les pratiques. Huselid et Becker (1996) ont comparé les résultats obtenus en coupe transversale et ceux obtenus en séries chronologiques sur un même échantillon tout en mesurant par des techniques sophistiquées les divers biais liés à l'une ou l'autre des méthodes. Les résultats de cette recherche montrent que, si les estimations en séries chronologiques évitent le biais de simultanéité, cette façon de faire entraîne un sérieux biais dans la mesure des pratiques RI ce qui sous-estime l'effet des pratiques. Ce biais de sous-estimation de l'impact des pratiques est causé par la très grande variance dans la mesure des pratiques RI entre deux périodes étudiées. Pour ce qui est des estimations en coupe transversale, les résultats indiquent que les effets du biais de mesure et du biais de simultanéité semblent s'annuler mutuellement. Huselid et Becker en concluent (1996, pp.419-420): "The results seriously question whether the analysis of panel data will represent an improvement over cross-sectional data in this line of research". De

---

23. Huselid et Becker (1996) réfèrent à cette forme de simultanéité comme un biais d'hétérogénéité ("heterogeneity bias").

même, ils estiment que les séries de données nécessaires pour vraiment évaluer les impacts des pratiques à moyen terme devraient être colligées pendant une période allant de 4 à 5 ans au moins. Le seul moyen sûr de bien prendre en compte les variables omises reste de les mesurer déduisent Huselid et Becker (1996). Toujours au niveau de la simultanéité, Pil et MacDuffie (1996) ont examiné les facteurs faisant en sorte que les entreprises adoptaient ou non des nouvelles pratiques: pratiques déjà en place, technologie, bas niveau de PO, résistance au changement des travailleurs plus anciens, diminution de la confiance des travailleurs envers la direction, incitatif majeur à changer les façons de faire (ex.: déréglementation, nouveau produit). Le résultat le plus intéressant pour les fins de notre discussion est que les usines performant sous la norme pour une année donnée n'ont pas été significativement plus enclines à implanter des nouvelles pratiques l'année suivante.

Ces recherches remettent en question certaines préconceptions qui sont véhiculées dans la littérature, notamment la supériorité incontestable des séries chronologiques et la simultanéité évidente en coupe transversale. C'est probablement en référence à ces recherches qu'Ichniowski et ses collègues (1996) concluent qu'il n'y aura jamais d'études parfaites qui viennent hors de tout doute prouver l'impact des pratiques RI sur la PO. L'idéal, ajoutent-ils à l'instar d'Osterman (1996) et de Pfeffer (1995), serait un devis expérimental avec un échantillonnage au hasard, mais il est presque certain que ce serait impossible à réaliser sur une grande échelle. À défaut de ce genre d'étude, il faut se contenter des devis actuels avec les problèmes méthodologiques qu'ils apportent et tenter de composer avec ces problèmes.

Dans la banque de données qui sera utilisée dans cette recherche, les mesures de performance ont été colligées à la fin de l'année 1994 et proviennent d'une source secondaire, contrairement aux informations sur les pratiques qui proviennent des établissements. Si certaines pratiques ont été implantées en 1994, la plupart l'ont été depuis plus longtemps. Mêmes pour celles implantées en 1994, tout comme Stephen (1993), on peut penser que les gestionnaires (et les syndicats) se basent sur les données des années antérieures avant d'implanter des pratiques puisque les données financières de l'année courante ne sont généralement pas disponibles. Il est donc peu

probable que les gestionnaires et les employés aient été conscients du niveau de PO de 1994 avant l'introduction des pratiques, les plus anciennes comme les plus récentes.

Dans la présente recherche, il reste possible que les pratiques RI aient été influencées par le niveau de rentabilité des établissements et aient été implantées afin que l'établissement puisse devenir concurrentiel ou maintenir son avance sur ses concurrents. Étant donné le lien direct entre les profits et la marge nécessaire pour investir dans ces pratiques, il est facile de concevoir la rentabilité comme ayant une influence sur les pratiques. Par contre, au chapitre des coûts de production, il est moins certain que les établissements où les coûts sont plus élevés implantent des pratiques RI coûteuses. De même, Huselid (1995) considère que cette forme de relation simultanée est moins probable dans le cas de la productivité et du taux de roulement dans son échantillon car il estime improbable que ces variables influencent généralement l'adoption des pratiques RI dans un grand nombre de cas. De plus, cette forme de simultanéité est moins probable dans le cas du climat RI car cette variable est davantage le résultat d'une série d'influences (perceptions, attitudes, comportements) que d'un choix conscient pour solutionner un problème de performance. Pour ce qui est enfin de la variable syndicat, la très grande majorité des établissements sont syndiqués depuis avant 1994, ce qui diminue les chances que la PO de 1994 n'ait influencé la présence syndicale.

Le meilleur repart utilisée dans cette recherche est de recourir au nombre d'années depuis l'implantation des pratiques comme indicateur de la variable pratiques RI. C'est ainsi qu'il n'y a que peu de chances que la PO de 1994 n'influence le fait qu'une pratique ait été introduite depuis 2, 3, 5 ou même 10 ans. Cet indicateur, relativement peu utilisé dans la littérature, permet très certainement de mieux contrôler pour la simultanéité possible qu'une variable dichotomique relevant la présence d'une pratique.

Par ailleurs, l'utilisation de trois modèles de détermination de la PO permettra d'interpréter les différents effets des pratiques sur la PO les uns par rapport aux autres. Si l'on montre, par exemple, que les établissements implantant davantage de pratiques RI améliorant la productivité

subissent des coûts plus grands et que l'effet net est une rentabilité accrue, la confiance dans le sens des relations posées au modèle conceptuel sera améliorée (Becker et Gerhart, 1996). De plus, les modèles employés ici ont recours à des variables contrôles éprouvées tenant compte des déterminants importants de la PO. La mesure reste toujours un excellent moyen de contrer l'influence des facteurs autres qui, même en séries chronologiques, sont susceptibles d'avoir un impact sur les relations à l'étude (Huselid et Becker, 1996; Ichniowski et al, 1996). Dans cette veine, le choix de recourir à un échantillon relativement homogène en termes de variables omises constitue un autre moyen valable de contrer la simultanéité possible, même si cela réduit la validité externe de la recherche.

Dans la présente recherche, les analyses faites sont basées sur le postulat que le sens des relations étudiées va dans le sens mis en relief aux figures 3.1 et 3.2. Cette approche n'apparaît pas insolite en regard de la littérature revue aux chapitres précédents. La présente étude ne mettra pas un point final à la recherche dans le domaine mais elle procède d'une façon comparable à la grande majorité des travaux vus précédemment. Les remarques contenues dans cette section mettent en lumière le besoin de perfectionner les devis et les méthodes de recherche. Il reste aussi important d'obtenir des banques de données colligées sur une plus grande période de temps pour examiner ces relations. Il faut noter que l'accès et le temps nécessaire pour colliger de telles données sont loin d'être des considérations triviales (Cutcher-Gershenfeld, 1991) qui feront peut-être en sorte que les recherches dans le futur utiliseront encore un devis transversal (Huselid et Becker, 1996) même si c'est loin d'être l'idéal. En attendant, le présent devis de recherche devrait faire en sorte que les résultats présentés au chapitre 5 donneront des informations utiles et valables sur la question à l'étude, quoique demandant toujours à être validées par d'autres recherches. Les résultats doivent cependant être interprétés en gardant à l'esprit les limites inhérentes à la présente banque de données.

## CHAPITRE 4

### MÉTHODOLOGIE ET DONNÉES

Nous présenterons dans le présent chapitre les aspects de la méthodologie de recherche que nous avons retenus afin de vérifier les hypothèses présentées au chapitre précédent. Dans un premier temps, nous décrirons la stratégie et la méthode de recherche. Dans un second temps, des précisions seront apportées quant à l'organisation à laquelle les cas étudiés sont affiliés ce qui permettra de situer le contexte particulier du terrain d'enquête. Par la suite, la stratégie de collecte des données et sa mise en oeuvre seront exposées. Enfin, les données utilisées dans la recherche seront décrites à l'aide des statistiques descriptives usuelles avant de conclure en discutant des caractéristiques des répondants et des non répondants à l'enquête.

#### 4.1 Stratégie et méthode de recherche

Dans la section qui suit, la stratégie de vérification des hypothèses, le devis de la recherche, l'unité d'analyse de même que les méthodes d'analyse statistiques seront successivement abordés.

##### 4.1.1 Stratégie et type de recherche

La stratégie de vérification de la question de recherche est axée sur la mesure et l'explication des relations empiriques entre diverses composantes du système RI et la PO. Plus précisément, la principale question de recherche est de savoir si les pratiques RI ont un impact sur la performance des établissements étudiés. La PO des établissements ayant adopté des pratiques RI sera ainsi comparée à celle des établissements n'ayant pas implanté de telles pratiques. La méthode d'analyse des données nous amènera à répondre également à d'autres questions touchant la présence syndicale (est-ce que la présence syndicale affecte la PO?) et le climat RI (est-ce que le climat RI influence la PO?). Les caractéristiques institutionnelles de la population étudiée donnent à penser que les réponses à ces questions connexes sont importantes pour la compréhension de la dynamique de l'implantation des pratiques RI dans ces établissements de même que pour

l'interprétation des relations observées; l'étude de ces questions nous permet aussi de mieux préciser le cadre d'analyse de la question principale. Cette recherche est ainsi de type synthétique (explicatif), c'est-à-dire qu'elle examine un ensemble de relations faisant intervenir plusieurs variables dans un modèle de relations interdépendantes afin d'expliquer un phénomène complexe (Contandriopoulos et al, 1990), en l'occurrence ici la PO. Cette recherche peut être aussi qualifiée de déductive car elle se base sur des modèles empiriques éprouvés et sur des relations bien établies au plan théorique (Vogt, 1993).

La nature même de la problématique de recherche exige une stratégie de vérification passant par l'étude de cas multiples. La recherche porte sur 241 établissements affiliés à la même organisation et oeuvrant dans le secteur bancaire. Le critère d'éligibilité des établissements étudiés était d'être affilié à la Fédération des caisses populaires Desjardins de Montréal et de l'Ouest-du-Québec (FMO) en 1994. Nous avons voulu colliger des données sur l'ensemble des éléments de la population par le biais d'un questionnaire (données primaires) et des dossiers de l'organisation (FMO) chapeautant les établissements (données secondaires).

Ce genre de recherche basée sur un type spécifique d'organisation est le plus utilisé pour comparer un nombre appréciable d'organisations (Kalleberg et al, 1994). Le fait que les établissements étudiés offrent des services de même nature facilite d'autant les comparaisons faites entre eux au plan de la PO (Campbell, 1977). Ce type de recherche a le double avantage de comporter un nombre assez important d'observations, permettant d'estimer la variance entre les cas en ce qui a trait aux variables à l'étude, et de contrôler les effets de variables confondantes, tenues constantes en raison qu'un seul type d'organisation est étudié (Kalleberg et al, 1994). De plus, les effets d'autres variables confondantes sont également contrôlables dans l'analyse statistique, accessible à cause du nombre considérable d'observations. Ce type de recherche permet aussi de recourir à des mesures plus précises de l'ensemble des variables, particulièrement à des mesures de PO spécifiques aux établissements étudiés (Ichniowski et al, 1996). Cette stratégie de recherche réduit donc les problèmes communs aux études portant sur l'évaluation de l'impact des RI sur la PO, soit les variables confondantes et l'accès à des mesures

de PO au niveau des établissements (Hunter et Pil, 1995). Par contre, la principale faiblesse de cette stratégie de recherche est que les résultats obtenus seront difficilement généralisables à d'autres populations.

Le niveau d'analyse retenu dans cette recherche est l'établissement. La question de recherche exige de fonctionner au niveau des établissements de manière à obtenir des données précises sur les relations à l'étude qui se jouent à ce niveau (Ichniowski et al, 1996). Toutes les variables employées dans la recherche sont donc mesurées au niveau de l'établissement. "The measurement of practices at the establishment level is (...) consistent with theory that links IR/HR and performance. This meso-level theory presumes that establishment-level actions affect individual and group-level behavior, attitudes, and outcomes" (Hunter et Pil, 1995, p.153). En plus des pratiques RI, il était important que les autres variables procèdent du même niveau, y compris la variable climat RI dont les indicateurs constituent des mesures agrégées au niveau de l'établissement et non des mesures individuelles de comportements et d'attitudes; ce dernier type de mesure est peut-être l'idéal mais reste toujours difficile à opérationnaliser (Hunter et Pil, 1995)<sup>1</sup>.

Par ailleurs, les données employées dans cette recherche portent sur une seule année (1994). Procéder en coupe transversale constitue une méthode moins que parfaite mais elle demeure un moyen valable d'examiner les relations à l'étude même s'il est ardu de prouver l'antécédence des relations au moyen d'une telle démarche en dépit des précautions prises en ce sens (voir section 3.3.4). La puissance explicative de cette stratégie s'appuie par contre sur la cohérence du modèle théorique d'analyse et sur la pertinence des modèles empiriques mis à contribution.

#### **4.1.2 Méthode d'analyse des données**

La méthode d'analyse des données choisie pour vérifier les hypothèses et mesurer les relations entre les variables à l'étude s'appuie sur une démarche de nature essentiellement quantitative. La totalité des études revues au chapitre 2 ont adopté une telle démarche, qui semble aller de soi

---

1. Statistique Canada est actuellement à mettre sur pied une telle enquête portant sur les établissements et sur les employés y travaillant.

considérant la problématique de recherche. Notre objectif de recherche demeure de vérifier l'influence des pratiques RI sur diverses dimensions de la PO tout en tenant constants les effets de facteurs variés.

L'analyse de régression multivariée est l'outil statistique utilisé pour vérifier nos hypothèses<sup>2</sup>. En dépit des limites de cet outil et des tests de signification statistique dans ce genre d'étude (Becker et Gerhart, 1996), il nous est apparu le plus convenable comme ce fut le cas pour la plupart des chercheurs dans ce domaine. Une première étape de l'analyse des données a consisté à tester les modèles d'estimation de base sur la population entière (N=324) et sur le groupe des répondants à l'enquête (n=241) sans introduire les variables liées aux RI afin de s'assurer que les variables contrôles réagissent de la façon attendue. La seconde étape fut d'introduire la variable syndicat et la variable climat RI au sein de chacun des modèles d'estimation dans le but de vérifier les hypothèses relatives à ces variables et tester plus avant les modèles d'estimation. Lors de la troisième étape, les variables pratiques RI et climat RI furent introduites afin de vérifier les autres hypothèses. Les divers indicateurs de la variable pratiques RI, construits à partir des indicateurs dichotomiques, ont été ajoutés à tour de rôle: pratiques individuelles, compteur des pratiques, facteurs des pratiques. Une analyse factorielle (rotation Varimax et composante principale) a été utilisée à cette étape pour déceler l'existence de groupes de pratiques. Lors de la dernière étape, l'analyse qui nous a donné les résultats les plus intéressants (analyse factorielle) a été reprise mais cette fois en recourant aux indicateurs des pratiques de type continu (nombre d'années depuis l'implantation des pratiques RI). Cette quatrième étape constituait un test supplémentaire de la vérification des hypothèses de même qu'une manière d'atténuer la simultanéité potentielle entre la variable pratiques RI et la PO.

---

2. L'analyse statistique dans cette recherche a été réalisée à l'aide du logiciel SPSS.

## 4.2 Organisation étudiée

L'organisation retenue aux fins de la présente recherche est la Fédération des caisses populaires Desjardins de Montréal et de l'Ouest-du-Québec (FMO) qui regroupe 324 caisses populaires locales. Cette fédération fait partie de la Confédération des caisses populaires et d'économie Desjardins du Québec (CCPEDQ) qui compte onze fédérations au niveau provincial. Ce réseau coopératif oeuvre dans le secteur bancaire et offre des services de financement, d'épargne et de placements, d'assurances, de courtage et d'autres services complémentaires. Les services financiers du Mouvement Desjardins sont offerts au Québec par ses 1 320 caisses affiliées (sièges sociaux) et par 355 points de services (1 675 points de vente au total) ainsi que par l'entremise de 1 715 guichets automatiques<sup>3</sup>. Le territoire couvert par la FMO s'étend de la grande région de Montréal jusqu'en Abitibi en passant par l'Outaouais.

L'entité de base au sein du Mouvement Desjardins est la caisse populaire locale, affiliée à l'une ou l'autre de ses fédérations tout en conservant une grande part d'autonomie. Le processus décisionnel des caisses repose en effet ultimement sur l'assemblée générale des membres. Chaque caisse constitue une unité juridique distincte en vertu de la Loi sur les caisses d'épargne et de crédit (L.R.Q., chapitre C-4.1, 1990) et produit ses propres états financiers. Une des caractéristiques des caisses est très certainement leur diversité (taille, origine, milieux et rapports à ces milieux, etc.) qui vient de l'exercice de leur autonomie, même si, dans les faits, cette autonomie comporte des limites posées par la solidarité nécessaire que doit manifester chaque caisse à l'égard de l'ensemble du réseau Desjardins qui tend à devenir plus intégré et articulé (Malservisi, 1992).

La FMO a pour tâche de mettre à la disposition des caisses affiliées divers services: formation des employés, assistance technique, support aux opérations et à la gestion, etc. La FMO développe

---

3. La FMO constitue la fédération la plus importante au sein de la Confédération avec près de 40% de l'actif du réseau (Inspecteur général des institutions financières, 1995). En 1994, elle comptait 324 caisses, 150 centres de services (474 points de vente) ainsi que 706 guichets automatiques.

des politiques, des programmes et des outils qui sont mis à la disposition des caisses par ses conseillers et formule des recommandations en diverses matières. La fédération agit également en vertu de la loi comme organisme de surveillance et de contrôle auprès des établissements qui lui sont affiliés (vérification des livres et des comptes, respect des normes de liquidité, de la base d'endettement, etc.). Les caisses conservent néanmoins une marge de manoeuvre certaine en ce qui concerne les programmes de la FMO qu'elles implanteront chez elles. Rien n'empêche, par exemple, qu'elles mettent de l'avant localement certaines pratiques de façon autonome (publicité locale, priorités adaptées au milieu, etc.). D'un autre côté, les caisses doivent souscrire à certaines exigences corporatives du réseau (services offerts, systèmes d'information et de communication, normes comptables, etc.) qui tendent inévitablement à uniformiser certaines politiques et activités à travers les établissements. De plus, ayant rarement des ressources spécialisées, les caisses font régulièrement appel à la FMO en différentes matières, par exemple, en ce qui concerne la négociation collective (Lévesque, 1991). Un sondage traitant de la perception et de la pratique de l'autonomie dans les caisses révèle d'ailleurs que les intervenants locaux observent que le rôle d'une caisse dans son milieu est déterminé par les preneurs de décisions locaux mais admettent l'influence inévitable de la Fédération et de la Confédération (Beaulieu Chassé et Malservisi, 1992)<sup>4</sup>. En général, le degré d'influence de la Fédération relève davantage de la persuasion que de la coercition<sup>5</sup>.

En matière de GRH et de RT, le même scénario de relations entre les caisses et la FMO est reproduit. La diversité des caisses demeure et les pratiques RI restent donc loin d'être identiques

---

4. Dans ce même sondage, les intervenants identifient plusieurs caractéristiques de l'autonomie accordée à une caisse populaire chez Desjardins: possibilité de décider des services offerts aux membres; possibilité et devoir de manifester son sens critique face aux recommandations de la Fédération; maintien du caractère local et de ses priorités respectives; implication des membres, de leurs représentants et des employés au niveau de leur caisse.

5. Le degré d'autonomie des caisses déficitaires peut par contre être substantiellement réduit. Comme le fonds de sécurité auquel elles ont accès est alimenté par les contributions des autres caisses, les caisses déficitaires doivent se conformer au contrat de gestion qui les lie au mouvement Desjardins. Les caisses aux prises avec certaines difficultés financières peuvent convenir d'accords particuliers avec la FMO afin de rétablir la situation (conventions de cogestion); la FMO peut alors avoir son mot à dire dans la gestion de la caisse, ce qui constitue un accroc au principe d'autonomie. Une caisse en déficit peut même, dans certaines circonstances, se voir mise en tutelle (Grant, 1994).

d'une caisse à l'autre comme on pourra notamment s'en rendre compte plus loin lors de la présentation des données de l'enquête (voir section 4.4). Par contre, des compromis doivent être faits entre l'autonomie locale et les exigences corporatives d'efficacité. En ce qui concerne la négociation collective, les caisses de la FMO négocient localement, mais elles ne peuvent ignorer les conditions de travail convenues dans les autres caisses. Un dilemme se pose entre le contrôle de la négociation locale par la caisse pour obtenir une convention collective reflétant sa spécificité, et la coordination nécessaire pour contrer d'éventuelles stratégies syndicales visant la réalisation de gains auprès de certaines caisses afin d'extensionner ces gains auprès d'autres tables de négociation: "ces conditions favorisent la concertation des caisses, en recourant d'une façon plus spécifique aux services de leur fédération régionale" (Grant, 1994, p.4). Dans la pratique, la FMO prépare le dossier de négociation et élabore un mandat comprenant l'ensemble des orientations proposées par la FMO et véhiculées par ses conseillers auprès des caisses syndiquées; chacune de ces caisses dispose néanmoins de l'autonomie décisionnelle lui permettant de déroger au dit mandat. Selon Grant (1994), les interventions de la FMO, la présence et le rôle de son représentant dans la détermination du mandat et des stratégies de négociation posent des limites consenties par les caisses à leur autonomie en ce qui concerne la négociation collective.

Par ailleurs, en ce qui touche la GRH, la FMO offre actuellement des services (ex.: embauche de cadres), développe des programmes (formation, évaluation du rendement, intéressement, etc.) et élabore des recommandations (ex.: niveau de rémunération) auxquels les caisses sont libres de souscrire ou non. Ici encore, ne disposant pas de l'expertise nécessaire, les directions locales doivent souvent se tourner vers la Fédération. Celle-ci a dû développer des services spécialisés en la matière (directions des RH et des relations professionnelles) pour répondre aux nouveaux besoins engendrés entre autres par la croissance des caisses et par la vague de syndicalisation importante qu'elles ont connues dans les années 70 (Lévesque, 1991).

Au cours des années 80, les fédérations et la Confédération sentiront cependant le besoin de se positionner en matière de GRH et de RT. La Confédération mettra en branle une "stratégie de mise en valeur des ressources humaines reposant sur un concept de relations du travail qui

favorise la concertation, la participation et la responsabilisation des parties en présence" (Lévesque, 1991, p.28). De même, suite à de nombreux conflits de travail, la FMO est également passée à l'action. La stratégie RH de la FMO depuis cette période s'est articulée autour de trois axes: renouvellement du style de gestion; harmonisation entre les caisses syndiquées et les caisses non syndiquées; développement des RH.

Premièrement, la FMO a reconnu que la différence la plus significative entre les caisses au plan des RI a trait au mode de gestion des directions locales. D'ailleurs, Gravel (1992) identifie clairement le style de gestion comme la cause majeure de la syndicalisation des employés dans les caisses et ce, avant les conditions de travail. Lévesque (1991) observe ainsi deux style de gestion: l'un traditionnel, l'autre dit "nouvelle vague" ou innovateur. Le premier style est davantage paternaliste et marqué, à des degrés divers, d'arbitraire et de favoritisme que le syndicalisme, aux yeux des employés, permet de contrer. Le second style est plus mobilisateur, plus près du style favorisé et renforcé par la FMO et la Confédération par le biais de leur nouvelle philosophie de gestion des RI. À partir d'entrevues sur le terrain, Lévesque (1991, pp.35-36) a noté un certain nombre de manifestations concrètes de ce style de gestion:

- comportement du directeur axé sur les relations humaines;
- multiplication des occasions de communication et d'échange (ex.: colloque pour discuter de l'avenir de la caisse);
- association de tous les employés au succès de la caisse;
- encouragement de la formation à l'interne et à l'externe;
- stimulation individuelle (petite partie du salaire au mérite);
- bonis en fonction du rendement de la caisse;
- formation de groupes s'apparentant aux cercles de qualité et recours à des moyens plus traditionnels comme la boîte à idées;
- invitation des employés à s'impliquer dans le mouvement Desjardins;
- identification des employés à la caisse;
- comité d'employés, pour les caisses non syndiquées, qui recueille les demandes des employés et les négocie de façon quasi permanente mais surtout annuellement.

En second lieu, la FMO a décidé d'arrêter de dissocier les concepts de GRH et de gestion des RT (Dufault, 1986). Tout d'abord, la direction RH et la direction des relations professionnelles ont été fusionnées au sein d'une vice-présidence RH, ce qui témoigne de la volonté de traiter désormais

les caisses non syndiquées de la même façon que les caisses syndiquées. La stratégie de GRH mise de l'avant par la FMO est étiquetée "a-syndicale" par Grant (1992) qui a soin de la distinguer de l'anti-syndicalisme qui prend la forme d'une opposition ouverte d'un employeur à la volonté de ses employés de se syndiquer. La stratégie à laquelle on réfère ici consiste plutôt à mettre en oeuvre une politique de GRH ayant pour but d'accorder au personnel non syndiqué des conditions de travail telles qu'il ne ressentira plus le besoin de se syndiquer (Grant, 1992; Gravel, 1992; Lévesque 1991). Le corollaire de cette stratégie est de gérer les caisses syndiquées comme s'il n'y avait pas de syndicat de façon à ce que les enjeux monétaires et non monétaires relatifs aux conditions de travail soient sanctionnés de part en part dans le réseau (Grant, 1992). Comme on le constatera plus loin, les pratiques innovatrices en GRH ne se limitent pas aux caisses non syndiquées, pas plus que les pratiques associées à la présence syndicale ne sont confinées aux caisses syndiquées.

La FMO tentera à partir de cette époque d'implanter dans les milieux syndiqués et non syndiqués une politique visant à intégrer la reconnaissance de l'ancienneté dans l'entreprise, des mécanismes de protection de l'emploi, une procédure de grief et d'arbitrage, une politique de rémunération concurrentielle et un ensemble de cadres motivateurs qui privilégient la communication permanente avec les employés (Dufault, 1986). Un des volets de cette stratégie est un manuel de conditions de travail qui est comparable sur plusieurs points aux conventions collectives en vigueur dans les caisses syndiquées (mécanisme de résolution des plaintes, reconnaissance de l'ancienneté, etc.) et qui contient en fait les recommandations faites par la FMO en termes de conditions de travail que les caisses demeurent libres de suivre ou non. Ces pratiques recommandées répondent à une préoccupation majeure de la FMO qui est de faire en sorte que les caisses locales adoptent des politiques mettant fin aux pratiques arbitraires ou au favoritisme (Gravel, 1992).

Troisièmement, au cours des années 90, la formation des employés (cadres ou salariés) a clairement été identifiée comme une des priorités à travers le Mouvement Desjardins. C'est ainsi que la Confédération et la FMO recommandent aux caisses d'investir au moins 1% de leur masse

salariale au chapitre de la formation. En 1995, cet objectif est passé à 3% pour les caisses de la FMO<sup>6</sup>. La formation des directeurs et des cadres a d'ailleurs constitué un moyen privilégié par la FMO pour l'implantation de la nouvelle stratégie RH dans les caisses et le renforcement du style de gestion désiré.

Pour favoriser la mise en oeuvre de cette stratégie, la FMO a ainsi mis à la disposition des cadres de multiples outils (programme de rémunération incitative, support à la formation, manuel de conditions de travail, etc.) susceptibles d'être adaptés au plan local et ce, dans la mesure où ce vœux était exprimé localement. Que ce soit à l'occasion de formations, de colloques, à travers les outils de gestion fournis ou par l'entremise de ses conseillers (Gravel, 1992), la FMO transmet un message clair en faveur du renouvellement de la GRH et de RT au niveau local.

Lors d'une première évaluation de la stratégie mise en branle par la FMO, les employés interviewés par Lévesque (1991, p.37) reconnaissent que le nouveau style de gestion comporte des effets bien réels sur la caisse: climat de travail harmonieux et croissance des actifs (et donc une productivité accrue). Il remarque aussi que le nouveau style de gestion semble s'exercer différemment dans les caisses syndiquées où l'on met l'accent sur les relations humaines alors que l'on s'en tient à la convention collective pour la rémunération (et donc pas de boni, ni de stimulation individuelle dans ces cas).

Dans une autre enquête plus exhaustive, Grant (1992) observe aussi que cette stratégie semble avoir amélioré le climat de travail qui est perçu désormais comme axé sur la collaboration par la majorité des répondants. L'auteur attribue cette transformation à la réalisation dans plusieurs milieux du plan stratégique formulé par la FMO et les autres résultats semblent aller selon ses dires. Tant chez les gestionnaires que chez les employés, on reconnaît l'implantation au cours des dernières années de mesures concrètes afin d'améliorer les relations patrons-employés et les

---

6. Appelbaum et Batt (1994) notent que les entreprises performantes investissent des sommes considérables en formation; ils estiment que le montant des ressources dévolues à la formation par ces entreprises représentent au moins 5% de la masse salariale et parfois jusqu'à 15% lorsque sont implantées des équipes auto-gérées.

relations patronales-syndicales. Ces domaines d'amélioration ont trait à la formation des cadres et des employés, à l'information aux employés et à leurs représentants de même qu'à la consultation auprès de ces derniers. Cette reconnaissance des programmes implantés et des efforts faits est cependant plus faible dans les petites caisses que dans les moyennes et grandes caisses. Par ailleurs, la consultation semble être une pratique davantage implantée en milieu syndiqué, que cette consultation porte sur les conditions de travail ou sur les projets de développement de la caisse. L'enquête de Grant révèle aussi que les employés font une évaluation positive du traitement des plaintes, même en milieu non syndiqué et qu'ils considèrent être traités équitablement lorsqu'ils comparent leurs conditions de travail avec celles des employés des banques ou entre employés syndiqués et non syndiqués. Les répondants ne font cependant que peu de liens entre l'amélioration de la PO et l'amélioration des conditions de travail, mais une proportion notable établit un lien entre l'amélioration du climat de travail et l'amélioration de la PO.

En somme, il appert que la stratégie prônée par la FMO s'est traduite en actions concrètes et en résultats positifs dans la majorité des milieux de travail. Il faut noter cependant que, probablement en raison de l'autonomie qui leur est toujours conférée en matière de GRH et de RT, ce n'est pas toutes les caisses qui ont pris ce virage ou qui appliquent intégralement les recommandations et les programmes de la FMO, phénomène qui est mis en lumière dans une prochaine section où les résultats sur l'implantation des pratiques sont présentés. Malgré sa prise de position très explicite en matière de renouvellement des RI, le rôle de la FMO auprès des caisses locales reste celui de conseiller.

Pour conclure sur la FMO, selon Grant (1992), cette nouvelle orientation s'inscrit dans le mouvement vers une politique plus globale de GRH, d'harmonisation et d'intégration de celle-ci dans les choix stratégiques de l'organisation, mouvement déjà décrit par plusieurs autres auteurs (Kochan, Katz et McKersie, 1994; Guérin et Wils, 1992; Larouche, 1986). Par contre, cette initiative de la FMO sert également ses intérêts en regard des RT: l'harmonisation entre les caisses syndiquées et les caisses non syndiquées de même que le renouvellement du mode de gestion des caisses constituent une "police d'assurance" contre la syndicalisation des employés des

caisses et contre une négociation centralisée désirée ardemment par la partie syndicale (Lévesque, 1991; Grant, 1994). D'ailleurs, tout en préconisant l'instauration de nouveaux modes de GRH, la FMO poursuit une démarche très ferme de négociation avec les syndicats.

Il est clair à nos yeux que cette stratégie de la FMO risque d'influencer les résultats de nos estimations car elle comporte des coûts (ex.: rémunération concurrentielle) et vise l'amélioration de la productivité, ce qui est susceptible d'atténuer les distinctions entre les caisses syndiquées et non syndiquées. De plus, il faudra tenir compte des manifestations concrètes de la nouvelle stratégie de la FMO afin d'établir l'échantillon des pratiques sondées au cours de notre enquête. Les trois axes de cette stratégie sont susceptibles de se refléter dans les dimensions du système de pratiques RI dans les caisses. Enfin, il est de mise de considérer le climat RI comme un facteur clé de la performance des caisses d'après les résultats de Grant (1992) et de Gravel (1992).

En terminant, il apparaît clairement que l'organisation étudiée constitue à bien des égards le cadre idéal pour le type de recherche que nous menons: activités et technologies très similaires, autonomie des caisses notamment en matière de GRH et de RT, présence d'établissements syndiqués et d'établissements non syndiqués, disponibilités des données financières par établissement, renouvellement des pratiques, etc. D'autres études ont eu recours à des échantillons composés d'établissements de la même entreprise (Banker et al, 1996b; Mefford, 1986; Katz, Kochan et Keefe, 1987; Katz, Kochan et Weber, 1985; Katz, Kochan et Gobeille, 1983); ici, cependant, en dépit de certains aspects faisant tendre à une certaine convergence, les établissements restent indéniablement autonomes, ce qui nous assure d'une certaine variance entre les établissements particulièrement en ce qui concerne les pratiques RI. Delery et Doty (1996) relèvent par ailleurs trois avantages à étudier le secteur bancaire comme nous le faisons, avantages qui compensent selon eux pour la perte de généralisation inhérente à l'étude d'un secteur d'activité spécifique: grande concurrence qui amènent les organisations à modifier leurs pratiques; très grande similitude des emplois; obligation légale de produire des états financiers comparables sur une base désagrégée.

### 4.3 Sources et cueillette des données

Une recherche comme celle qui est décrite ici comporte un certain nombre de défis du point de vue de la cueillette des données (Huselid, 1995). Les sources de données sont au nombre de trois. La première source est la FMO qui collige plusieurs informations sur la performance financière des caisses et sur la main-d'oeuvre (données secondaires). La seconde source est l'enquête par questionnaire menée auprès des caisses rattachées à la FMO et qui porte particulièrement sur les pratiques RI en vigueur et le climat RI (données primaires). Enfin, le bureau du Commissaire du travail a fourni les données relatives aux accréditations syndicales (données secondaires).

L'utilisation de sources de données différentes pour les pratiques RI et la PO atténue le risque que le répondant interprète la nature ou la valeur des pratiques RI en fonction du niveau de performance de l'entreprise (Becker, et Gerhart, 1996). De même, il est improbable que les répondants potentiels se soient empressés de compléter le questionnaire si on leur avait demandé de fournir toutes ces informations à cause de l'ampleur du questionnaire à compléter mais surtout à cause du caractère sensible et confidentiel des données relatives à la PO (Betcherman et al, 1994; Wagar, 1994; Hosseini and Amarcost, 1993)<sup>7</sup>. Comme dans toute enquête de ce genre (Edwards et Thomas, 1993), le processus menant à l'approbation finale de la direction de l'organisation quant à l'accès aux données et à l'envoi du questionnaire fut long et tortueux.

#### 4.3.1 Données secondaires

Une recherche documentaire a été menée au cours de l'été et de l'automne 1995. Les informations existantes ont été puisées à même les banques de données de la FMO à Montréal et à Québec. Ces données sont fournies par les établissements sous la forme requise par la FMO ce qui lui permet d'orienter ses interventions et de mener à bien son rôle de contrôle et de vérification. Ces informations étaient disséminées à travers la structure de la FMO: les données financières

---

7. Bemmels (1987) attribue entre autres à ces deux facteurs le bas taux de réponse obtenu dans sa propre enquête.

proviennent de la vice-présidence Coordination du réseau, les données relatives aux heures de travail ont été fournies par la direction Gestion des opérations alors que les informations touchant les RH proviennent de la vice-présidence RH. Il a fallu procéder à un "débroussaillage" en règle lors de cette cueillette en raison de la dissémination des informations et de la volonté de s'assurer qu'on n'insère pas dans le questionnaire des questions concernant des informations déjà disponibles à la FMO. Nous avons dû aussi tenir compte des possibilités des systèmes informatiques d'effectuer des recoupements dans les bases de données afin d'obtenir les informations sous la forme désirée. Les données figuraient sur des relevés informatisés qu'il a fallu saisir ou bien sur des banques de données déjà constituées. Les informations recueillies à cette étape concernaient les 324 caisses de la FMO (population). Quant aux données sur la présence syndicale dans les caisses de la FMO, elles ont été colligées à partir des décisions rendues par le Commissaire du travail concernant les unités de négociation dans les caisses. Environ le tiers des caisses de la population est syndiqué.

#### **4.3.2 Données primaires et questionnaire**

Le but de l'enquête dans les établissements était de recueillir des informations nouvelles non disponibles à la FMO concernant les pratiques RI et le climat RI. Une première version du questionnaire d'enquête fut élaborée dès avril 1993. À partir de ce moment s'est ensuivie une longue mais nécessaire démarche de révision, de modification, de révision des modifications et d'approbation finale du questionnaire qui est passé entre les mains de divers intervenants de la FMO. Nous demandions spécifiquement aux intervenants d'évaluer entre autres si les données demandées étaient disponibles dans les caisses, surtout en ce qui concerne le climat RI, et si les pratiques dont on vérifiait la présence correspondaient aux pratiques susceptibles d'être en vigueur. Une fois le questionnaire approuvé par la vice-présidence des RH de la FMO, le questionnaire fut soumis aux conseillers en région de la FMO, qui sont chacun assignés à un groupe de caisses (entre dix et vingt). Leur approbation, suite à la révision du questionnaire et à une présentation sur la recherche, a consacré la version finale du questionnaire. L'implication de ces conseillers a très certainement aidé à obtenir un bon taux de réponse car ils étaient en mesure de répondre aux questions des gestionnaires locaux sur l'enquête. Parallèlement à cette

démarche, le questionnaire fut pré-testé deux fois auprès de deux caisses, syndiquées et non syndiquées, et les modifications suggérées par les répondants ont été intégrées à la version du questionnaire approuvée par la FMO. En tout, plus d'une quarantaine d'intervenants en RH et RT de tous les niveaux de la FMO (siège social, régions, établissements) ont eu à valider les différentes versions du questionnaire. Ces intervenants étaient représentatifs des répondants potentiels ou étaient des personnes qui interagissent régulièrement avec eux. Les entrevues menées concernant les différentes versions du questionnaire ont permis de recueillir des commentaires extrêmement utiles quant au contexte des caisses et quant aux pratiques RI susceptibles d'être en vigueur et devant être incluses dans l'enquête. Cette technique est employée dans certaines études revues au chapitre 2 (Dunlop et Weil, 1996) et fait partie du processus normal de construction d'une enquête menée au niveau organisationnel (Edwards et Thomas, 1993).

Le questionnaire envoyé prévoyait des questions relatives à diverses pratiques RI (voir annexe A)<sup>8</sup>. Le répondant avait à relever la présence (oui) ou l'absence (non) de la pratique en 1994 et à indiquer l'année où elle fut implantée dans l'éventualité où elle était en vigueur. Prendre en note l'année d'implantation se voulait entre autres une façon de contrôler si la pratique était bien en vigueur en 1994<sup>9</sup>; le nombre d'années d'implantation représente aussi une autre façon de mesurer les pratiques RI que nous avons comparée avec la mesure de présence des pratiques (voir chapitre 5). Puisqu'un indicateur de nature dichotomique (présence) ne permet pas de faire toutes les nuances dans les pratiques implantées (MacDuffie, 1995), le questionnaire comprenait une question ouverte pour chaque pratique où l'on pouvait signaler les modifications apportées à la pratique depuis son entrée en vigueur ce qui visait un meilleur contrôle de la nature des pratiques

---

8. Le questionnaire de l'annexe A comprend certaines questions pour lesquelles aucune mention n'est faite au cours de la présente section. Ces questions visent à recueillir des informations qui nous seront utiles dans des recherches ultérieures.

9. Certains répondants ont en effet indiqué que des pratiques avaient été implantées en 1995. Celles-ci n'ont naturellement pas été considérées.

adoptées<sup>10</sup>.

Le choix des pratiques RI à insérer dans le questionnaire a tout d'abord été effectué à partir des recherches ayant déjà enquêté sur les pratiques présentes dans les caisses Desjardins (Lévesque, 1991; Grant, 1992). Par la suite, les entrevues réalisées à la FMO et dans les établissements ont permis de mieux cerner les pratiques susceptibles d'être effectivement en vigueur dans les établissements. Les pratiques à insérer dans le questionnaire devaient répondre à deux critères: correspondre à la réalité des caisses et être implantées de façon assez courante sans que cela suppose que toutes les caisses ne les aient adoptées. Les pratiques choisies correspondent effectivement à la réalité des caisses affiliées à la FMO et ne constituent pas un inventaire des pratiques dites "performantes" ("high performance practices"), ni un relevé exhaustif des pratiques discutées dans la littérature (voir par exemple Guérin, Wils et Lemire, 1997). "In nonexperimental research, it is difficult to identify which workplaces have introduced a theoretically sound bundle of practices" (Ichniowski et al, 1996, p.310) et c'est l'une des raisons pourquoi nous avons préféré y aller de façon plus inductive quant aux pratiques recensées. De plus, il fallait s'assurer d'une certaine variance au niveau des pratiques implantées. Les pratiques susceptibles d'être implantées dans toutes les caisses ont été mises de côté (salaires et avantages sociaux) de même que des pratiques marginales dans cet échantillon (ex.: cercles de qualité) ou difficilement mesurables (ex.: style de gestion). Il est évident que cette démarche soulève la question de la généralisation des résultats qui est l'apanage des recherches basées sur un seul secteur d'activité. Si cela eut été préférable au plan de la comparaison entre les études, recourir à une grille de pratiques déjà utilisée restait difficile car ces inventaires de pratiques sont adaptés pour la plupart au contexte américain et au secteur manufacturier de surcroît. La méthode employée ici, soit de baser l'échantillonnage des pratiques RI sur la réalité du terrain et de ne retenir que les pratiques susceptibles d'être implantées tout en rejetant les pratiques marginales, fut aussi retenue par MacDuffie (1995) dans son enquête sur l'industrie automobile. Hunter et Pil (1995) estiment

---

10. Ces commentaires se sont avérés peu concluants en général pour les fins de la recherche, les changements apportés aux pratiques n'étant que mineurs. Par contre, dans quelques cas, ces commentaires précisaient la date d'implantation des pratiques, ce qui a permis en quelque sorte d'accroître la fidélité des mesures dans ces cas (Hunter et Pil, 1995).

d'ailleurs que les mesures les plus précises des pratiques proviennent des études sectorielles qui reflètent mieux les conditions spécifiques à un secteur.

L'enquête visait aussi à recueillir certains indicateurs du climat RI non disponibles à la FMO. Dans le questionnaire, il était demandé d'indiquer le nombre de jours perdus pour cause d'accident de travail et pour cause de maladie de même que le nombre de mesures disciplinaires (avis écrits, suspensions, etc.) imposées aux salariés durant l'année 1994<sup>11</sup>. Les données demandées sur le questionnaire étaient donc essentiellement quantitatives et le répondant n'avait qu'à noter le nombre demandé sur le questionnaire. Le pré-test du questionnaire attestait de la capacité du répondant à fournir ces données, d'autant plus que les informations demandées portaient sur l'année précédant celle de l'enquête. Le choix des indicateurs du climat RI se base sur la littérature théorique (Morin, Savoie et Beaudin, 1994), sur les études empiriques (voir chapitre 2), de même que sur les commentaires des intervenants de la FMO concernant la disponibilité des données au niveau des établissements.

Mis à part le contenu du questionnaire, d'autres considérations ont dû être prises en compte lors de l'élaboration du questionnaire. Il était important de tenir compte du temps nécessaire pour répondre au questionnaire qui devait être minimisé en raison des ressources limitées au niveau des établissements. Dans le temps de réponse requis pour répondre au questionnaire, le temps nécessaire pour rechercher certaines informations (climat RI) devait également être considéré; le pré-test dans les caisses a été très utile à cet effet. Une autre considération fut la formulation des questions. Elles furent rédigées en utilisant un niveau de langage quotidien mais surtout en recourant au "jargon" de la FMO avec lequel les répondants sont familiers et qui est significatif pour eux (Hunter et Pil, 1995; Edwards et Thomas, 1993). L'apport des divers intervenants de la FMO fut déterminant sur ce plan.

La mise en oeuvre de l'enquête a donné lieu à d'autres considérations. Il a été décidé d'adresser

---

11. Le nombre de départs par caisse fut obtenu directement de la FMO.

le questionnaire à l'attention du directeur général de la caisse que l'on considérait en mesure de répondre aux questions ou du moins de transmettre le questionnaire à un cadre au fait de la GRH et des RT dans l'établissement<sup>12</sup>. Devant la taille relativement modeste de la population, le support offert par la FMO dans l'enquête, les données déjà disponibles et les améliorations apportées au questionnaire, il a été décidé de sonder l'ensemble de la population.

L'enquête fut menée d'octobre à décembre 1995 auprès de toutes les caisses populaires affiliées à la FMO. Le questionnaire devait être rempli et retourné dans une enveloppe pré-adressée et pré-affranchie à l'École de relations industrielles. Une lettre présentant l'enquête et assurant le caractère confidentiel de l'information transmise complétait l'envoi. Une relance postale fut effectuée en novembre. Des 324 questionnaires postés, 241 furent retournés<sup>13</sup>. Le taux de retour se situe donc à 74,4%. Ce taux de réponse se situe au-delà ce qu'on observe généralement dans les études américaines (Ichniowski et al, 1996)<sup>14</sup>. La taille de l'échantillon est de 241 cas (établissements). Le gros du travail lors du traitement des données a consisté au croisement des différentes banques de données de la FMO et au croisement de ces banques avec les données de l'enquête par questionnaire.

#### **4.4 Description des données de la recherche**

Les données utilisées dans cette étude procurent une rare opportunité d'examiner la relation entre les RI et la PO dans les entreprises québécoises. Alors que plusieurs études ont recours à des données macro-économiques, sectorielles ou au niveau de l'ensemble d'une firme, cette recherche examine les RI et la PO au niveau des établissements. Ces données n'étant que

---

12. Les réponses à la question concernant l'identification du répondant ont confirmé la validité de cette méthode.

13. Lors de la compilation des retours, il fut constaté qu'un établissement n'avait pas été sollicité, portant la population à 325 cas plutôt que 324. Par contre, une des caisses sollicitées ne pouvait répondre à l'enquête puisqu'elle n'était pas en opération en 1994. Ceci fait en sorte que la population à l'étude est de 324 cas.

14. À titre d'exemple, Huselid (1995) a obtenu un taux de réponse de 28% alors que Delery et Doty (1996) ont obtenu un taux de 21% dans le secteur des banques.

rarement accessibles, on comprend pourquoi il n'y a que relativement peu de recherches dans ce domaine. En étudiant une organisation comptant plusieurs établissements autonomes, en combinant des informations provenant de diverses sources ainsi qu'en recueillant des données complémentaires sur le terrain, la présente recherche a permis de constituer une banque de données originale pour étudier ce sujet.

Les indicateurs de la variable dépendante (PO), des variables contrôles (déterminants de la PO), des variables indépendantes à l'étude (syndicat, pratiques et climat RI) seront successivement présentées. Les statistiques usuelles (moyenne et écart-type) serviront à décrire chacune des variables employées pour les fins de la recherche. Nous discuterons surtout des variables recueillies lors de l'enquête, pratiques RI et climat RI, car ce sont les seules qui n'ont pas été décrites in extenso jusqu'ici. Les données relatives au groupe de répondants à l'enquête (241) seront comparées à celles obtenues dans la population (324 cas) ce qui permettra d'apprécier les similitudes entre les deux groupes à la section 4.4.4. L'ensemble de ces données se rapportent à l'année 1994 à moins d'indications contraires<sup>15</sup>.

#### **4.4.1 Variable dépendante (PO) et variables contrôles (déterminants de la PO)**

Au tableau IV.1, on retrouve les mesures de la PO mises à contribution dans les équations décrites au chapitre précédent et les variables contrôles qui seront tour à tour introduites dans ces équations<sup>16</sup>. Les indicateurs de la PO, tout comme plusieurs des variables contrôles, sont tirés du bilan et de l'état des résultats des caisses compilés trimestriellement par la FMO. La principale limite de ces données est que ce ne sont pas les données contenues dans le rapport annuel de la caisse après le passage du vérificateur de la Confédération Desjardins. Il peut donc y avoir parfois

---

15. Dans les tableaux, les noms donnés aux indicateurs dans la banque de données sont indiqués entre parenthèses.

16. Ces variables seront employées dans les estimations sous la forme logarithmique (sauf dans les estimations de l'équation de la rentabilité) tel que spécifié aux tableaux III.1 et III.2. Par contre, les variables RI ne seront pas transformées sous cette forme.

Tableau IV.1

## Indicateurs de la PO et de ses déterminants (variables contrôles)

Variables	Indicateurs	Moyenne (écart-type)	
		Population (N = 324)	Répondants (n = 241)
<b>Performance organisationnelle</b>			
Productivité	Revenus de prêts par heure travaillée par les salariés (rphre)	104,72 \$ (27,67)	105,67 \$ (25,92)
	Revenus financiers totaux par heure travaillée par les salariés (rfhre)	117,17 \$ (30,13)	117,36 \$ (27,97)
Efficience (coûts)	Frais d'exploitation (frep) <sup>a</sup>	1 780 \$ (1 319)	1 767 \$ (1 281)
	Coût de main-d'oeuvre (cmo) <sup>a</sup>	992 \$ (730)	985 \$ (705)
Rentabilité	Trop-perçus avant impôt et postes extraordinaires et exceptionnels par 100 \$ d'actif (tpavexi)	0,49 \$ (1,03)	0,50 \$ (1,14)
	Trop-perçus d'opérations par 100 \$ d'actif (tp_ope)	0,20 \$ (0,96)	0,20 \$ (1,06)
<b>Déterminants de la PO (variables contrôles)</b>			
<b>- fonction de production -</b>			
Capital	Capital par heure travaillée par les salariés (cap_hre)	24,82 \$ (14,56)	24,91 \$ (13,92)
Travail	Heures travaillées par les cadres divisées par les heures travaillées par les salariés (hc_hnc)	0,14 (0,11)	0,14 (0,12)
<b>- fonction de coût -</b>			
Volume de production	Revenus d'intérêt sur les prêts (revpr) <sup>a</sup>	3 944 \$ (3 306)	3 928 \$ (3 092)
Homogénéité (marché)	Dépôt moyen par membre (depot_m) <sup>a</sup>	6,5 \$ (1,6)	6,5 \$ (1,5)
Prix du travail	Taux horaire moyen (thm_tot)	18,85 \$ (2,30)	18,82 \$ (2,32)
<b>- détermination de la rentabilité -</b>			
Aversion pour le risque	Ratio de l'avoir des membres à l'ensemble des dépôts (av_risq)	0,07 (0,03)	0,07 (0,03)
Structure du bilan	Proportion des prêts aux particuliers dans l'actif total (pr_par)	0,64 (0,11)	0,64 (0,10)

<sup>a</sup> En milliers de dollars

**Tableau IV.2**  
Indicateurs de la variable syndicat

Indicateurs	Population (N =324)	Répondants (n = 241)
	Proportion (Fréquence)	
Présence syndicale (syndicat)	34,0% (110)	34,4% (83)
	Moyenne (Écart-type)	
Nombre d'années depuis l'accréditation du syndicat (age_acc)	11,97 (5,06)	12,05 (4,58)

des écarts entre les données de la FMO et les données officielles<sup>17</sup>. Par contre, le fait que la FMO base ses contrôles sur ces chiffres et que Boisclair (1994) ait utilisé la même source de données donnent à penser que ces données sont valables pour nos fins<sup>18</sup>.

#### 4.4.2 Variables indépendantes: syndicat, pratiques RI et climat RI

Deux variables indépendantes seront introduites chacune à leur tour dans les équations afin de vérifier les hypothèses de recherche: la variable syndicat et la variable pratiques RI. La troisième variable, le climat RI, sera incluse dans ces spécifications. Au tableau IV.2, on retrouve la variable syndicat dont l'indicateur se présente sous une forme dichotomique indiquant la présence (1) ou l'absence (0) d'un syndicat accrédité dans les établissements. La proportion de caisses syndiquées chez les répondants est la même que dans la population, soit environ le tiers des cas. Le nombre moyen d'années depuis l'accréditation du syndicat est également relevé au tableau IV.2. Cet indicateur servira à dater l'entrée en vigueur de certaines pratiques présentes en milieu syndiqué.

---

17. Le poste comptable où les chiffres sont le plus susceptibles de varier est celui des pertes sur prêts. Le cas typique est la caisse qui considère qu'il n'y a pas de perte pour un prêt donné, alors que le vérificateur estime qu'on doit le considérer comme perdu et l'inscrire en tant que tel aux états financiers.

18. Travailler avec les données validées aurait posé problème car chaque caisse a sa propre date de fin d'année financière. Les données financières employées ici datent toutes du 31 décembre 1994.

**Tableau IV.3**  
**Présence et nombre d'années d'implantation des pratiques RI (n=241)**

Pratiques RI	Présence des pratiques (Q...)		Nombre d'années depuis l'implantation des pratiques (an_q...)	
	Fréquence	Proportion	Moyenne	Écart-type
<b>MOBILISATION</b>				
Comité d'activités sociales (Q7_cact et an_q7)	142	58,9%	10,89	5,88
Programme de suggestions local (Q8_sugg et an_q8)	72	29,9%	4,57	3,49
Colloque (Q9_coloq et an_q9)	41	17,0%	4,08	2,47
Réunions d'information (Q11_info et an_q11)	159	66,0%	5,49	4,25
Régime d'intéressement local (Q21_int et an_q21)	64	26,6%	3,09	2,68
<b>DÉVELOPPEMENT DES RESSOURCES HUMAINES</b>				
Plan de formation (Q13_pfor et an_q13)	161	66,8%	4,22	2,91
Plan de relève-action (Q18_rel et an_q18)	101	41,9%	5,53	4,00
Évaluation du rendement (Q15_rend et an_q15)	151	62,7%	7,00	5,36
<b>CONSULTATION ET RÉOLUTION DES CONFLITS</b>				
Comité de santé-sécurité au travail (Q5_csst et an_q5)	17	7,1%	4,18	2,86
Comité de formation (Q6_cfor et an_q6)	56	23,2%	3,60	2,54
Comité de RT/Personnel (com_sns et an_com)	90	37,3%	6,65	4,66
Mécanisme de résolution de problèmes/Procédure de griefs (plai_sns et an_plain)	156	64,7%	9,09	5,05
Manuel de conditions de travail/Convention collective (ccma_sns et an_ccma)	211	87,6%	9,86	4,80
<b>ORGANISATION DU TRAVAIL</b>				
Semaine de 4 jours (Q3_4jrs et an_q3)	9	3,7%	8,43	6,59
Structure de support aux opérations ("back-office") (Q4_back et an_q4)	72	29,9%	2,66	1,38
<b>RÉSULTATS GLOBAUX</b>				
		<b>Cas valides</b>	<b>Moyenne</b>	<b>Écart-type</b>
Nombre total de pratiques implantées (compteur)		241	6,24	2,85
Nombre moyen d'années depuis l'implantation des pratiques (an_q_an)		233	5,83	2,91

Les données portant sur la variable pratiques RI ont été colligées à l'occasion de l'enquête par questionnaire. Les quinze pratiques que l'on retrouve au tableau IV.3 constituent l'éventail des pratiques dont on a sondé la présence dans les établissements. Afin de s'y retrouver, nous avons classé ces pratiques en quatre grandes catégories (induites sur la base de la nature des quinze pratiques): mobilisation, développement des RH, consultation et résolution des conflits, organisation du travail. Mise à part la dernière pour laquelle l'engouement est récent, ces catégories correspondent en gros aux pratiques et au style de gestion recommandés et renforcés dans la stratégie RH de la FMO (voir section 4.2).

Si la plupart des quinze pratiques recensées doivent être comprises au sens commun, il reste que certaines expressions, conformes aux dénominations employées à la FMO, peuvent sembler abstruses. En premier lieu, la pratique "structure de support aux opérations" ("back-office") est un aménagement particulier de l'organisation du travail visant à ce que les conseillers puissent être davantage disponibles auprès des clients. Pour ce faire, les tâches cléricales et la manipulation de documents est reléguée à un secteur distinct, le "back-office" ("arrière-boutique"). La création d'une équipe réduite prenant en charge toutes les tâches cléricales doit permettre de diminuer les frais de fonctionnement. La pratique "colloques" est une activité périodique d'orientation et d'information, du genre "Lac à l'Épaule", qui peut réunir cadres, salariés et dirigeants de la caisse. Enfin, la pratique "relève-action" consiste à identifier et à soutenir le développement des candidats potentiels à des postes de niveau supérieur de façon à mieux assurer la relève à ces postes.

Dans la catégorie "consultation et résolution des conflits", les trois dernières pratiques demandent de plus amples explications. Certaines pratiques, identifiées lors de la préparation du questionnaire, peuvent être appliquées exclusivement dans les établissements syndiqués ou exclusivement dans les caisses non syndiquées<sup>19</sup>. Pour comparer les deux catégories d'établissements adéquatement lors des analyses statistiques, nous devons obtenir en bout de

---

19. Dans le questionnaire (voir annexe A), certaines questions s'adressent spécifiquement aux établissements syndiqués (comité de RT) ou spécifiquement aux établissements non syndiqués (comité de personnel, mécanisme de résolution des conflits, manuel de conditions de travail).

ligne des pratiques susceptibles de se retrouver dans les deux catégories d'établissements. Nous avons ainsi choisi de considérer comme équivalentes certaines pratiques puisqu'elles visent des buts identiques même si les tenants et les aboutissants de leur application sont bien évidemment différents. Ainsi, la pratique "comité de personnel" est ainsi considérée comme l'équivalent dans une caisse non syndiquée d'un comité de RT. Dans la même veine, la pratique "résolution de problèmes" est le pendant non syndiqué, mutatis mutandis, de la procédure de griefs. Enfin, la pratique "manuel de conditions de travail" consiste en une spécification écrite des conditions d'emploi accessibles aux salariés et qui peut prendre la forme du manuel des conditions de travail recommandées par la FMO; cette pratique a été jugée comme équivalant à une convention collective en milieu syndiqué<sup>20</sup>. Au tableau IV.3, ce sont ces regroupements de pratiques équivalentes qui sont présentés<sup>21</sup>.

La fréquence de chaque pratique dans l'échantillon<sup>22</sup> est présentée au tableau IV.3. Le manuel de conditions de travail/convention, le plan de formation, le mécanisme de résolution de problèmes/griefs, les réunions d'information et l'évaluation du rendement se démarquent comme les pratiques les plus souvent en application dans les établissements. La semaine de travail de quatre jours ainsi que le comité de santé-sécurité au travail (SST) représentent les pratiques auxquelles on a le moins recours dans l'échantillon. Les résultats globaux montrent ainsi, qu'en

---

20. Le questionnaire ne contenait aucune question quant à la présence d'une convention collective ou d'une procédure de règlement des griefs dans les établissements syndiqués. Nous avons pris pour acquis que ces pratiques étaient en vigueur dans cette catégorie d'établissements. Ichniowski, Shaw et Prennushi (1995) ont eu recours à une technique similaire pour attribuer aux établissements non syndiqués dans leur échantillon une valeur sur les variables griefs et rencontres patronales-syndicales.

21. À notre avis, il existe suffisamment de points communs entre ces pratiques pour que l'on puisse les regrouper ainsi. Par contre, il est évident par exemple, qu'une procédure de griefs offre davantage de protection au salarié qu'un mécanisme de résolution des plaintes dans un établissement non syndiqué. En ce sens, l'analyse faite ici ne permet pas de faire la distinction entre une "bonne" procédure de griefs (milieu syndiqué) et une "moins bonne" (milieu non syndiqué). C'est aussi le cas des autres pratiques amalgamées. Il faut aussi reconnaître que les échelles de mesure des douze autres pratiques ne permettent pas non plus de les qualifier les unes par rapport aux autres (ex.: "bons" ou "mauvais" programmes de formation). La mesure des pratiques reste une limite de la présente recherche.

22. Les valeurs manquantes ont été traitées de la façon suivante: lorsqu'une valeur était manquante quant à la présence d'une pratique, elle était remplacée par la valeur 0 signifiant que l'on considérait que la pratique n'était pas en vigueur au moment de l'enquête.

moyenne, au moins 6 pratiques parmi celles proposées par le questionnaire étaient en vigueur en 1994. Ces résultats suggèrent que les pratiques ne sont pas diffusées de façon uniforme dans les établissements, signe de l'autonomie et des choix faits dans les caisses.

Par ailleurs, le nombre moyen d'années depuis que chacune des pratique a été implantée<sup>23</sup> est aussi présenté au tableau IV.3. Les pratiques les plus anciennes sont le comité d'activités sociales, le manuel de conditions de travail/convention, le mécanisme de résolution de problèmes/griefs, la semaine de quatre jours et l'évaluation du rendement. Quant aux pratiques implantées plus récemment, on retrouve la structure de support aux opérations, le régime d'intéressement et le comité sur la formation. En moyenne, les pratiques sont en place depuis presque six ans. De façon générale, les résultats à ce chapitre tendent à corroborer les dires des intervenants rencontrés lors de la validation du questionnaire, dires à l'effet que les pratiques RI n'ont été implantées plus systématiquement dans les établissements que depuis la fin des années 80, ce qui correspond à l'époque où la FMO a commencé à diffuser sa stratégie RH.

Enfin, concernant la variable climat, une seule information fut obtenue de la FMO, soit le nombre de départs qui a servi à calculer le taux de roulement<sup>24</sup> que l'on retrouve au tableau IV.4. Les autres informations proviennent de l'enquête sur le terrain. Ces données ont été divisées par le nombre de salariés au 31 décembre 1994 fourni par la FMO. Dans ce même tableau, on retrouve l'indice du climat RI qui représente la somme des quatre indicateurs précédents transformés sous forme centrée et réduite que l'on a divisée par le nombre de valeurs valides sur ces indicateurs

---

23. Un certain nombre de répondants ont indiqué qu'une pratique était en vigueur sans en préciser l'année d'implantation. Ces valeurs manquantes ont été remplacées par le nombre moyen d'années d'implantation de la pratique en question parmi les répondants. Le nombre d'années d'implantation de la procédure de griefs et de la convention collective a été considéré comme égal au nombre d'années depuis que le syndicat a été accrédité. Les moyennes contenues au tableau IV.3 excluent bien évidemment les huit cas où aucune pratique n'avait été implantée, cas codés 0 ultérieurement sur ces variables.

24. Les départs comprennent les départs volontaires et involontaires des salariés à l'exception des départs à la retraite, des transferts et des congédiements. La moyenne de la variable taux de roulement dans la population était de 0,108 avec un écart-type de 0,112 ce qui se rapproche beaucoup des résultats obtenus dans le groupe des répondants.

Tableau IV.4

Climat RI relevé dans les établissements sondés (n=241)

Indicateurs	Cas valides	Moyenne	Écart-type
Nombre de mesures disciplinaires par salarié (disc_emp)	206	0,07	0,13
Accidents de travail - nombre de jours perdus par salarié (acc_nc)	205	1,32	3,17
Absentéisme - nombre de jours perdus par salarié (mal_nc)	217	5,55	8,07
Taux de roulement - nombre de départs par salarié (roul_nc)	241	0,11	0,11
Indice du climat RI (moy_clim)	241	0,0	0,58

pour chaque cas, tel que noté précédemment<sup>25</sup>.

#### 4.4.3 Autres caractéristiques des établissements

Quelques caractéristiques importantes des établissements étudiés sont résumées au tableau IV.5. Ces variables provenant de la FMO ne sont pas employées dans les équations de régression si ce n'est qu'elles sont parfois combinées à d'autres indicateurs. Tout d'abord, on retrouve dans le tableau certaines données générales sur les établissements. L'"âge" de l'établissement représente le nombre d'années s'étant écoulées entre l'année de sa fondation et 1994. Quant au nombre de membres, il représente le nombre de sociétaires à la fois usagers et "propriétaires-actionnaires" de la caisse. Enfin, toujours au tableau IV.5, l'actif inscrit au bilan sert au calcul des ratios relatifs à la structure (composition) du bilan (Théoret, 1991). Quant à lui, l'actif moyen pour la période (moyenne entre l'actif au début de la période et l'actif à la fin de la période) est nécessaire pour calculer les ratios associés aux produits et charges d'exercice (Jerving, 1989). Ces mesures d'actif donnent une bonne idée de la taille de la caisse.

On retrouve également au tableau IV.5 quelques caractéristiques relatives à la main-d'oeuvre en place dans les établissements. En premier lieu, le nombre de salariés et le nombre de cadres

---

25. Il est normal que la moyenne de cet indicateur se situe aux alentours de 0 car ses composantes ont été centrées et réduites.

Tableau IV.5

## Caractéristiques diverses des établissements

Caractéristiques	Moyenne (Écart-type)	
	Population (N = 324)	Répondants (n = 241)
<b>Données générales</b>		
Nombre d'années depuis la fondation (age_cais)	44,60 (13,36)	44,95 (13,01)
Nombre de membres (membres)	7 558,36 (5 574,41)	7 560,36 (5 542,66)
Actif du bilan (b_actif) <sup>a</sup>	58 688 \$ (46 396)	58 580 \$ (44 426)
Actif moyen de la période (actif_mo) <sup>a</sup>	58 481 \$ (46 680)	58 210 \$ (44 305)
<b>Main-d'oeuvre</b>		
Nombre de salariés (tot_ncad)	26,2 (20,73)	26,06 (19,67)
Nombre de cadres (tot_cad)	4,26 (2,64)	4,26 (2,63)
Nombre d'heures travaillées par les salariés (ht_nc)	36 909,98 (28 241,7)	36 538,4 (26 895,3)
Nombre d'heures travaillées par les cadres (ht_c)	4 781,60 (3 807,1)	4 712,50 (3 536,4)
Taux horaire moyen des salariés (thm_nc)	18,08 \$ (2,98)	18,06 \$ (3,16)
Taux horaire moyen des cadres (thm_c)	26,73 \$ (15,26)	26,96 \$ (16,67)
* En milliers de dollars		

incluent les employés à statut précaire et les employés réguliers. Le calcul du taux horaire global (voir tableau IV.1) a été effectué à partir du coût de main-d'oeuvre duquel on a retranché le coût des avantages sociaux et de la formation et que l'on a divisé par le nombre total d'heures travaillées dans les caisses. Le coût du salaire direct a ensuite été réparti entre cadres et salariés proportionnellement au nombre d'individus afin de calculer les taux désagrégés au tableau IV.5. Les heures travaillées sont les heures effectivement passées au travail (heures payées moins les heures chômées). Il faut cependant préciser certains points quant à ces données. Tout d'abord, les heures travaillées en 1994 étaient disponibles pour l'ensemble des employés mais non réparties entre cadres et non cadres. Pour pallier à cette carence, nous avons calculé la proportion d'heures travaillées respectivement par les cadres et par les salariés à partir des données pour 1995 (les seules données accessibles). Cette proportion, calculée pour chacun des établissements, a permis de désagréger le total des heures travaillées en 1994 en un nombre d'heures travaillées par les cadres et en un nombre d'heures travaillées par les non cadres<sup>26</sup>. Le second problème était que les heures travaillées en 1994 n'étaient disponibles que pour 283 cas sur les 324. Pour un premier groupe de 26 caisses, nous avons employé les heures travaillées en 1995, disponibles pour ce groupe. Pour le second groupe de quinze caisses où aucune donnée n'était disponible ni pour 1994 ni pour 1995, nous avons procédé de la façon suivante. Pour chaque établissement, nous avons multiplié le nombre de salariés et de cadres (données valides pour 1994) par le nombre d'heures travaillées en moyenne en 1994 par salarié et par cadre dans le groupe-type auquel il appartient<sup>27</sup>.

---

26. La valeur de la proportion des heures travaillées en 1995 pour les cadres et les non cadres était manquante pour quatre cas avec une valeur valide pour les heures travaillées en 1994. Les valeurs manquantes ont été remplacées par la moyenne du groupe-type auquel la caisse appartient. La classification par groupe-type est un outil de comparaison développé par la FMO qui permet de constituer dix-neuf groupes homogènes qui comptent des caisses similaires par rapport à différents critères (actif, richesse moyenne, localisation, etc.).

27. L'écart entre les valeurs réelles et les valeurs estimées dans l'échantillon se situe en moyenne à -449,6 heures travaillées pour les salariés et à -47,9 heures travaillées par les cadres. Ces écarts sont distribués normalement. Même si la méthode semble en moyenne surestimer les heures travaillées, elle demeure une alternative très valable pour suppléer aux informations manquantes. Cette façon de faire n'est pas inusitée dans ce domaine. Par exemple, face à une situation similaire concernant une variable indépendante, MacDuffie (1995) a remplacé les valeurs manquantes par la moyenne de l'échantillon.

#### 4.4.4 Répondants versus non répondants

L'univers de la recherche est l'ensemble des caisses populaires affiliées à la FMO. Pour en faire partie, une caisse devait répondre à deux critères: être affiliée à la FMO et opérer en 1994. L'unité d'analyse est naturellement l'établissement (caisse) considéré dans son ensemble (incluant les points de service).

Il a été décidé d'interroger l'ensemble de la population et d'envoyer ainsi un questionnaire à chacune des 324 caisses. Cette décision se basait sur la taille assez réduite de la population, sur le support logistique de la FMO et sur le laps de temps relativement court nécessaire pour compléter le questionnaire. De plus, la disponibilité de nombreuses informations pour l'ensemble des établissements motivait davantage la décision de sonder tous les établissements.

Le taux de retour des questionnaires fut de 74,4%, soit 241 questionnaires retournés sur les 324 envoyés. Ce taux semble indiquer que la stratégie de cueillette des données fut adéquate. Les établissements répondants proviennent de toutes les régions et de tous les groupes-cibles que compte la FMO et ce, dans des proportions très semblables<sup>28</sup>.

Une seule précaution a été prise lors de l'enquête afin de diminuer le biais possible entre les répondants à l'enquête et les non répondants (Ichniowski et al, 1996; Huselid, 1995). La probabilité que le fait de répondre au questionnaire soit lié au niveau de performance est considérablement réduite dans la présente étude à cause de la collecte séparée des informations sur les pratiques et sur la PO. Le taux de réponse élevé indique par ailleurs qu'il est peu probable que ce ne soit seulement les établissements ayant adopté des nouvelles pratiques RI qui aient répondu à l'enquête.

Malgré tout, il faut explorer plus à fond la possibilité que des différences subsistent entre les

---

28. Il faut rappeler que le groupe de 241 établissements étudiés dans cette recherche n'est pas le fruit d'un échantillonnage probabiliste visant à constituer un échantillon représentatif de la population mais plutôt d'un sondage exhaustif de la population. La recherche porte sur ce groupe de caisses qui est constitué des établissements ayant participé à l'enquête et qui représente près des trois-quarts des caisses de la FMO.

répondants et les non répondants à l'enquête. Intuitivement, le taux de retour se situant aux trois-quarts de la population, il est facile de concevoir que les caractéristiques des deux groupes soient très semblables. Par contre, si la population à l'étude ici est très homogène par rapport à celles des études du même genre notamment au chapitre du secteur d'activité, il n'en demeure pas moins que les caisses diffèrent entre elles de façon appréciable que ce soit au chapitre de la taille, de la situation financière ou du milieu dans lequel elles opèrent. C'est pour permettre de pousser plus loin cette comparaison entre les répondants et les autres caisses que, tout au long du présent chapitre, les caractéristiques des répondants ont été systématiquement mises en parallèle avec les paramètres de l'ensemble des caisses. En comparant diverses variables repères (nombre d'employés, "âge" de l'établissement, richesse des membres, présence d'un syndicat, etc.), on s'aperçoit que les valeurs de ces variables au sein de ces deux groupes sont très semblables, voire identiques dans certains cas. Il en va de même en ce qui concerne les indicateurs de la variable dépendante.

Des tests de différence de moyennes (tests t) ont été effectués pour comparer spécifiquement les répondants et les non répondants. Au tableau IV.6, les résultats montrent qu'aux seuils conventionnels, il n'existe pas de différence significative entre les répondants à l'enquête et les non répondants. Ces tests ont été menés sur les indicateurs de la variable dépendante, des variables contrôles de même que sur diverses caractéristiques des établissements comme la date de fondation, le nombre de membres, l'actif ou le nombre d'employés. Il n'apparaît pas y avoir par ailleurs de différence significative quant à la présence syndicale, ni quant au taux horaire payé aux cadres ou aux salariés, ni quant aux heures travaillées. Il ne semble donc pas exister de différence majeure entre les répondants et les non répondants à l'égard de la très grande majorité des variables.

Il appert que l'absence de différences majeures entre les caractéristiques des répondants et celles des non répondants permet la généralisation des résultats à l'ensemble des caisses de la FMO. Cependant, la généralisation des résultats à des caisses affiliées à d'autres fédérations Desjardins que la FMO ou à d'autres institutions oeuvrant dans le même secteur reste difficile et périlleuse.

**Tableau IV.6**  
**Tests de différence de moyennes entre les répondants à l'enquête (241)**  
**et les non répondants (83)**

Variables	Valeur t
<b>Variable dépendante</b>	
Revenus d'intérêts sur les prêts par heure travaillée (ln_rphre)	-1,310
Revenus financiers par heure travaillée (ln_rfhre)	-0,580
Frais d'exploitation (ln_frexp)	0,210
Coût de main-d'oeuvre (ln_cmo)	0,100
Trop-perçus d'exercice par 100\$ d'actif (tpavexi)	-0,270
Trop-perçus d'opérations par 100\$ d'actif (tp_ope)	-0,160
<b>Variables contrôles</b>	
Capital par heure travaillée (ln_caphr)	-0,900
Heures travaillées cadres par heure travaillée salariés (ln_hc_hn)	0,790
Revenus d'intérêt sur les prêts (ln_revpr)	-0,350
Dépôt moyen par membre (ln_depot)	-0,240
Taux horaire moyen pondéré (ln_thm)	0,460
Proportion des prêts aux particuliers dans l'actif total (pr_par)	0,270
Ratio de l'avoir sur les dépôts totaux (av_risq)	-1,320
<b>Autres variables</b>	
Nombre d'années depuis la fondation (age_cais)	-0,820
Nombre de membres (membres)	-0,010
Actif moyen (actif_mo)	0,180
Actif au bilan (b_actif)	0,070
Nombre de salariés (tot_ncad)	0,200
Nombre de cadres (tot_cad)	-0,010
Nombre d'heures travaillées par les salariés (ht_nc)	0,400
Nombre d'heures travaillées par les cadres (ht_c)	0,560
Taux horaire moyen des cadres (thm_c)	-0,480
Taux horaire moyen des salariés (thm_nc)	0,120
Présence syndicale (syndicat)	-0,320
***:	Indique un seuil de signification plus petit que 0,01
**:	Indique un seuil de signification plus petit que 0,05
*:	Indique un seuil de signification plus petit que 0,10

Le présent chapitre a permis d'apprécier la richesse de la banque de données de la recherche, constituée en recoupant les données de la FMO avec celles recueillies lors de l'enquête par questionnaire. Malgré ses limites, cette banque de données permettra d'examiner de façon originale la relation entre plusieurs variables RI et la PO au sein d'établissements québécois. Ces établissements constituent un cadre unique et propice pour traiter de notre question de recherche.

## CHAPITRE 5

### RÉSULTATS

Au chapitre précédent, les données retenues ont permis de décrire la population et les établissements sondés en fonction des données recueillies concernant la variable dépendante (PO), les variables indépendantes (syndicat, pratiques RI et climat RI) et les variables contrôles (déterminants de la PO). Dans le présent chapitre, les relations entre ces variables seront explorées alors que l'on aura recours à des analyses bivariées et à des analyses de régression linéaire multivariée afin de vérifier la véracité des neuf hypothèses de recherche formulées ainsi que la validité du modèle explicatif que nous avons élaboré.

Nous amorcerons ce chapitre en présentant les résultats des analyses de régression portant sur les spécifications de base des modèles d'estimations décrits à la section 3.2.1, c'est-à-dire sans qu'aucune variable liée aux RI ne soit ajoutée. Cet exercice permettra d'observer comment se comportent les variables contrôles dans la population et dans le groupe des répondants et d'évaluer si leur comportement est conforme à ce qui était prévu. Par la suite, dans toutes les autres estimations qui suivront, la variable climat RI sera ajoutée conformément au modèle explicatif de la recherche (voir chapitre 3). C'est ainsi que, dans un premier temps, les hypothèses concernant la variable syndicat (1 à 3) et les hypothèses concernant la variable climat (7 à 9) seront testés. Dans un second temps, la variable pratiques RI sera substituée à la variable syndicat afin de vérifier les hypothèses 4 à 6 (variable pratiques RI) et de tester à nouveau les hypothèses 7 à 9 (variable climat RI). La variable pratiques RI sera ajoutée successivement aux estimations sous quatre formes différentes: pratiques individuelles (quinze variables dichotomiques introduites à tour de rôle), nombre de pratiques (variable continue) et dimensions des pratiques (variables continues basées sur les scores obtenus grâce à l'analyse factorielle). La quatrième forme que prendra la variable pratiques RI sera aussi obtenue grâce à l'analyse factorielle, qui sera à ce moment conduite non pas sur la base des indicateurs dichotomiques d'adoption des pratiques mais sur les indicateurs du nombre d'années depuis que les pratiques

ont été implantées. En comparant les résultats obtenus avec ces divers indicateurs, nous serons en mesure de mieux préciser les effets des pratiques RI sur la PO. Les résultats présentés dans ce chapitre seront discutés plus à fond au chapitre 6.

## 5.1 TESTS DES MODÈLES D'ESTIMATION DE BASE

Les trois modèles d'estimation employés dans cette recherche l'ont déjà été dans des recherches similaires ou portant sur la même population (voir section 3.2.1). La présente section vise à estimer les différentes dimensions de la PO à l'aide de ces modèles dans notre propre population (FMO en 1994) et de comparer ces résultats avec ceux obtenus dans les recherches antérieures. Pour chaque modèle, des estimations seront effectuées avec deux indicateurs de PO (variable dépendante). Ces estimations portent sur la population entière (N = 324) et sur l'échantillon des répondants (n = 241) sans introduire les variables RI liées aux hypothèses. Cette façon de faire constitue une précaution afin de s'assurer que les variables contrôles réagissent de la même manière que dans les autres études<sup>1</sup> avant de passer à la vérification des hypothèses comme telle.

### 5.1.1 Estimations de base de la productivité

La fonction de production estimée, reproduite au tableau III.1, a été employée par Graddy et Hall (1985) dans une étude portant sur l'effet du syndicalisme sur la performance de banques américaines. Au tableau V.1, on retrouve les corrélations entre les variables contenues dans cette fonction de production. Comme on s'y attendait, la corrélation la plus forte est observée entre les deux indicateurs de productivité (ln\_rphre et ln\_rfhre) qui feront l'objet d'estimations distinctes. Les variables entretiennent des relations semblables dans la population et le groupe des répondants.

Le tableau V.2 présente les résultats des estimations de régression linéaire. On constate que les

---

1. Dans ces études, les estimations de l'efficacité (Boisclair, 1994) et de la rentabilité (Théoret, 1991; Laflamme, 1993) ne prenaient en compte aucune variable liée aux RI. Le modèle d'estimation de la productivité (Graddy et Hall, 1985) considérait cependant la variable syndicat.

**Tableau V.1**  
**Matrice des corrélations entre les variables du modèle d'estimation**  
**de base sur la productivité**

POPULATION (N = 324)				
	ln_rphre	ln_rfhre	ln_hc_hn	ln_caphr
ln_rphre	1,000			
ln_rfhre	0,859***	1,000		
ln_hc_hn	0,183***	0,313***	1,000	
ln_caphr	0,189***	0,222***	0,307***	1,000
RÉPONDANTS (n = 241)				
	ln_rphre	ln_rfhre	ln_hc_hn	ln_caphr
ln_rphre	1,000			
ln_rfhre	0,947***	1,000		
ln_hc_hn	0,239***	0,277***	1,000	
ln_caphr	0,147**	0,174***	0,323***	1,000
***:	Indique un seuil de signification plus petit que 0,01			
**:	Indique un seuil de signification plus petit que 0,05			
·:	Indique un seuil de signification plus petit que 0,10			

**Tableau V.2**  
**Estimations de régression sur la productivité au sein de la population et du groupe de**  
**répondants (modèle de base)**

POPULATION (N = 324)							
Revenus d'intérêt sur les prêts				Revenus financiers (ln_rfhre)			
Paramètres	B	Beta	T	Paramètres	B	Beta	T
constante	4,635		36,763***	constante	4,930		46,213***
ln_caphr	0,060	0,146	2,560***	ln_caphr	0,050	0,138	2,507**
ln_hc_hn	0,097	0,138	2,414**	ln_hc_hn	0,167	0,271	4,906***
F	8,936***			F	20,933***		
R2	0,053			R2	0,115		
RÉPONDANTS (n = 241)							
Revenus d'intérêt sur les prêts				Revenus financiers (ln_rfhre)			
constante	4,826		33,772***	constante	4,935		39,344***
ln_caphr	0,032	0,078	1,174	ln_caphr	0,034	0,094	1,440
ln_hc_hn	0,142	0,214	3,231***	ln_hc_hn	0,145	0,247	3,764***
F	7,960***			F	11,013***		
R2	0,063			R2	0,085		
***:	Indique un degré de signification plus petit que 0,01 (valeur critique de t = 2,540)						
**:	Indique un degré de signification plus petit que 0,05 (valeur critique de t = 1,960)						
·:	Indique un degré de signification plus petit que 0,10 (valeur critique de t = 1,645)						

variables obtiennent les signes attendus (voir tableau III.1) dans la population et dans le groupe des répondants, peu importe l'indicateur de productivité: les variables capital ( $\ln\_caphr$ ) et travail des cadres ( $\ln\_hc\_hn$ ) sont liées à une productivité plus grande. Ces résultats vont dans le même sens que ceux obtenus par Graddy et Hall (1985) sauf en ce qui a trait à la variable travail des cadres: on en arrive ici à un effet positif de cette variable alors que dans l'étude citée, on obtient un impact négatif. L'explication de cette divergence peut tenir à une question de population. Non seulement le groupe d'établissements bancaires de Graddy et Hall est-il "pairé" (60 établissements bancaires syndiqués et non syndiqués comparables) mais cette population est constituée d'établissements de plus grande taille (actif médian d'environ 230 millions de dollars) que dans le cas présent (actif médian aux alentours de 50 millions). La présente population compte un bon nombre d'établissements de taille modeste où il n'y a que peu de cadres. Ceci pourrait expliquer le signe positif de la variable travail des cadres: on peut émettre l'hypothèse que l'apport des cadres à la productivité suit la loi des rendements décroissants, c'est-à-dire que la productivité augmente au fur et à mesure que le ratio cadres/non cadres augmente jusqu'à un certain seuil (atteint dans l'échantillon de Graddy et Hall) où la hausse de ce ratio en vient à faire décliner la productivité. Par ailleurs, les coefficients de détermination ( $R^2$ ) obtenus ici sont plus bas que dans l'étude de Graddy et Hall (aux environs de ,25). L'homogénéité plus grande de leur échantillon ainsi que sa taille plus restreinte sont susceptibles d'être les facteurs à la base de cette différence. Enfin, en passant de la population au groupe des répondants, on s'aperçoit que la variable capital devient moins significative. Pourtant, les tests  $t$  (voir tableau IV.6) révèlent l'absence de différence significative au chapitre de cette variable entre les répondants à l'enquête et les autres cas de la population. Les estimations sur la population et sur le groupe des répondants demeurent par ailleurs très semblables.

### **5.1.2 Estimations de base de l'efficience (coûts)**

Boisclair (1994) a élaboré un modèle d'estimation de l'efficience dans les caisses de la FMO (voir tableau III.2). Au tableau V.3, on retrouve les corrélations entre les variables de ce modèle parmi la population et parmi les répondants. Ici encore, la plus forte corrélation est observée entre les deux indicateurs de l'efficience ( $\ln\_fexp$  et  $\ln\_cmo$ ) comme il fallait s'y attendre. La relation entre les

**Tableau V.3**  
**Matrice des corrélations entre les variables du modèle d'estimation de base sur l'efficacité**

POPULATION (N = 324)					
	ln frexp	ln cmo	ln revpr	ln depot	ln thm
ln frexp	1.000				
ln cmo	0.996***	1.000			
ln revpr	0.949***	0.948***	1.000		
ln depot	0.227***	0.205***	0.314***	1.000	
ln thm	0.304***	0.300***	0.299***	0.252***	1.000
RÉPONDANTS (n = 241)					
	ln frexp	ln cmo	ln revpr	ln depot	ln thm
ln frexp	1.000				
ln cmo	0.996***	1.000			
ln revpr	0.956***	0.956***	1.000		
ln depot	0.241***	0.218***	0.306***	1.000	
ln thm	0.318***	0.318***	0.340***	0.242***	1.000
***:	Indique un seuil de signification plus petit que 0,01				
**:	Indique un seuil de signification plus petit que 0,05				
*:	Indique un seuil de signification plus petit que 0,10				

**Tableau V.4**  
**Estimations de régression sur l'efficacité au sein de la population et du groupe de répondants (modèle de base)**

POPULATION (N = 324)							
Frais d'exploitation (ln frexp)				Coût de main-d'oeuvre (ln cmo)			
Paramètres	B	Beta	T	Paramètres	B	Beta	T
constante	2.850		5.317***	constante	3.114		6.018***
ln depot	-0.279	-0.085	-4.651***	ln depot	-0.353	-0.109	-6.102***
ln revpr	0.875	0.965	52.338***	ln revpr	0.863	0.972	53.474***
ln thm	0.241	0.036	2.008**	ln thm	0.237	0.036	2.047**
F	1047.609***			F	1081.056***		
R2	0.908			R2	0.910		
RÉPONDANTS (n = 241)							
Frais d'exploitation (ln frexp)				Coût de main-d'oeuvre (ln cmo)			
constante	2.507		4.071***	constante	2.796		4.729***
ln depot	-0.197	-0.057	-2.855***	ln depot	-0.279	-0.083	-4.217***
ln revpr	0.896	0.973	47.183***	ln revpr	0.880	0.979	48.308***
ln thm	0.003	0.0005	0.023	ln thm	0.032	0.005	0.246
F	864.096***			F	897.087***		
R2	0.916			R2	0.919		
***:	Indique un degré de signification plus petit que 0,01 (valeur critique de t = 2,540)						
**:	Indique un degré de signification plus petit que 0,05 (valeur critique de t = 1,960)						
*:	Indique un degré de signification plus petit que 0,10 (valeur critique de t = 1,645)						

indicateurs de coût et la variable production (ln\_revpr) est également forte. Les liens entre ces variables demeurent similaires au sein de la population et de l'échantillon.

Le tableau V.4 présente les résultats des estimations effectuées sur la population et sur le groupe des répondants à l'enquête. Les variables se comportent de la façon attendue (voir tableau III.2): les variables volume de production (ln\_revpr) et prix du travail (ln\_thm) sont liées à des coûts plus importants alors que la variable d'homogénéité (ln\_depot) est associée à des coûts moindres. Les coefficients de détermination sont de même niveau que ceux obtenus par Boisclair (1994) dont les estimations portaient sur 261 caisses de la FMO entre 1989 et 1991. Les estimations sur la population et les répondants demeurent très similaires sauf en ce qui a trait à la variable taux horaire (ln\_thm) dont le coefficient n'est plus significatif aux seuils conventionnels dans le dernier groupe. Ici aussi, les tests t portant sur les répondants et les non répondants ne permettent pas de trouver une différence significative entre les deux groupes en ce qui a trait au taux horaire, que ce soit le taux moyen des cadres ou celui des salariés (voir tableau IV.6). Par contre, ce phénomène a aussi été observé par Boisclair (1994) qui a fait face à semblable phénomène lorsqu'il a considéré un sous-échantillon de sa propre population (caisses avec points de services). Il est par ailleurs envisageable que les recommandations de la FMO concernant les hausses salariales aient pu influencer le taux horaire au fil des ans<sup>2</sup>.

### 5.1.3 Estimations de base de la rentabilité

Le modèle de détermination de la rentabilité auquel on a recours ici a été développé par Théoret (1991) et par Laflamme (1993) au cours d'études sur les institutions financières canadiennes (voir

---

2. Ces recommandations, visant à uniformiser les taux de salaire (voir section 4.2), ont pu avoir un effet sur le degré de signification de cette variable. Cette variable est davantage significative dans l'étude de Boisclair qui porte sur la période 1989-1991 que dans la présente étude qui porte sur l'année 1994. On peut penser que les recommandations de la FMO ont davantage été suivies avec le temps et que cela ait pu avoir comme conséquence que les différences de coût entre les établissements soient de moins en moins attribuables aux taux de salaire payés. Il est cependant impossible de déterminer si les établissements ayant répondu à l'enquête suivent plus rigoureusement ces recommandations que ceux ne l'ayant pas fait. Dans une des versions du questionnaire, une question en ce sens était posée mais les intervenants rencontrés lors de la validation ont demandé de la retirer. Peut-être que la participation à l'enquête (parrainée par la FMO) est en elle-même un indice de la conformité aux recommandations de la FMO.

tableau III.3). Les corrélations entre les variables mises à contribution dans ce modèle sont reproduites au tableau V.5. Les deux indicateurs de rentabilité ( $tp_{avexi}$  et  $tp_{ope}$ ) y sont très corrélés. Les relations observées dans la population sont à peu près identiques à celles observées dans le groupe des répondants.

Le tableau V.6 contient les résultats des estimations de la rentabilité dans les deux groupes. Toutes les variables sont significatives et du signe attendu (voir tableau III.3). Tel que souligné au chapitre 3, à l'instar des concepteurs du modèle d'estimation, nous avons testé différents indicateurs pour la variable structure du bilan. L'indicateur de structure qui nous est apparu le plus significatif est la part de prêts aux particuliers dans l'actif total ( $pr_{par}$ ). Dans les estimations, la proportion des prêts aux particuliers (opérations de détail) augmente la rentabilité de la même manière que dans les résultats de Laflamme (1993) qui en avait aussi fait son indicateur de structure du bilan; la part de ces prêts affecte ainsi positivement les trop-perçus des caisses car elle se garde une marge plus grande sur cette catégorie de prêts (Théoret, 1991). Quant à la variable aversion pour le risque ( $av_{risq}$ ), elle est associée à une plus grande rentabilité, tel qu'attendu. Les coefficients de détermination obtenus ici sont moins élevés que ceux obtenus par Théoret (1991) et Laflamme (1993), lesquels se situent aux environs de 0,80 à 0,90. La différence dans les populations étudiées, l'omission de certaines variables, le fait que nous travaillons en coupe transversale et le fait que nous utilisons des indicateurs de rentabilité distincts de celui employé dans ces études (marge bénéficiaire) représentent des explications possibles à cet écart au chapitre du coefficient de détermination. Le modèle d'estimation semble un peu mieux spécifié pour les trop-perçus d'exercice que pour les trop-perçus d'opération, probablement car les revenus tirés des placements de la caisse, inclus dans la première mesure, sont davantage affectés par les variables contrôles. Parmi la population et parmi les répondants, les résultats des estimations restent par ailleurs semblables à tous points de vue.

En résumé, nous avons pu voir dans cette section que les modèles de détermination de la PO permettent d'en arriver à des estimations comparables à celles obtenues dans les recherches précédentes qui y ont eu recours. En dépit des aménagements apportés aux modèles de base, les

**Tableau V.5**  
**Matrice des corrélations entre les variables du modèle d'estimation de base sur la rentabilité**

POPULATION (N = 324)				
	tpavexi	tp_ope	av_risq	pr_par
tpavexi	1,000			
tp_ope	0,9927***	1,000		
av_risq	0,647***	0,558***	1,000	
pr_par	0,025	0,043	-0,068	1,000
RÉPONDANTS (n = 241)				
	tpavexi	tp_ope	av_risq	pr_par
tpavexi	1,000			
tp_ope	0,994***	1,000		
av_risq	0,659***	0,580***	1,000	
pr_par	0,088	0,106	-0,037	1,000
***:	Indique un seuil de signification plus petit que 0,01			
**:	Indique un seuil de signification plus petit que 0,05			
*:	Indique un seuil de signification plus petit que 0,10			

**Tableau V.6**  
**Estimations de régression sur la rentabilité au sein de la population et du groupe de répondants (modèle de base)**

POPULATION (N = 324)							
Trop-perçus d'exercice (tpavexi)				Trop-perçus d'opération (tp_ope)			
Paramètres	B	Beta	T	Paramètres	B	Beta	T
constante	-1,463		-5,084***	constante	-1,490		-5,147***
pr_par	0,657	0,069	1,619*	pr_par	0,718	0,081	1,760*
av_risq	22,149	0,652	15,349***	av_risq	17,710	0,564	12,200***
F	117,972***			F	74,863***		
R2	0,424			R2	0,318		
RÉPONDANTS (n = 241)							
Trop-perçus d'exercice (tpavexi)				Trop-perçus d'opération (tp_ope)			
constante	-2,038		-5,388***	constante	-2,072		-5,447***
pr_par	1,265	0,112	2,325**	pr_par	1,334	0,127	2,436**
av_risq	24,516	0,663	13,732***	av_risq	20,139	0,585	11,212***
F	95,945***			F	64,915***		
R2	0,446			R2	0,353		
***:	Indique un degré de signification plus petit que 0,01 (valeur critique de t = 2,540)						
**:	Indique un degré de signification plus petit que 0,05 (valeur critique de t = 1,960)						
*:	Indique un degré de signification plus petit que 0,10 (valeur critique de t = 1,645)						

résultats obtenus semblent bien s'inscrire dans la foulée des résultats de ces recherches. Il faut rappeler ici que l'intérêt principal de notre recherche n'est pas de perfectionner ces modèles mais plutôt de les utiliser afin d'isoler l'effet des variables RI sur la PO. Considérant que les variables contrôles se comportent comme prévu dans les estimations faites sur la population, nous pensons que l'ajout des variables RI au sein de ces modèles dans les prochaines sections permettra de tester adéquatement les hypothèses de recherche<sup>3</sup>.

## 5.2 Estimations considérant la variable syndicat

Dans cette section, la variable syndicat (indicateur dichotomique de présence syndicale) sera ajoutée aux trois modèles de base afin d'évaluer l'impact particulier de cette variable dans les estimations sur la PO et ainsi mettre à l'épreuve les trois premières hypothèses de la recherche. Ces estimations, de même que celles qui suivront dans ce chapitre, incluront la variable climat RI qui joue un rôle dans la détermination de la PO en vertu du modèle conceptuel (voir section 3.1). Au sein de la présente section, les hypothèses 7 à 9 concernant le climat seront ainsi testées.

Au tableau V.7, les test t indiquent qu'il existe des différences significatives entre les établissements syndiqués et les établissements non syndiqués au chapitre de toutes les variables dépendantes et indépendantes introduites dans les estimations (sauf pour la variable d'homogénéité, *In\_depot* et pour la variable aversion pour le risque, *av\_risq*). Toutefois, aucune différence n'est signalée au chapitre des indicateurs de la rentabilité. Ces tests révèlent aussi que les établissements syndiqués ont un actif plus important en moyenne et un plus grand nombre de clients; les caisses syndiquées comptent plus de salariés et de cadres, il s'y travaille plus d'heures et le taux horaire des salariés est plus important. Par contre, le climat RI ne diffère pas selon le statut syndical de l'établissement dans les caisses étudiées. Ces analyses préliminaires suggèrent que les variables contrôles sont pertinentes et que les caisses syndiquées et les caisses non syndiquées se distinguent au niveau de leur productivité et de leurs coûts de production.

---

3. Les estimations porteront dorénavant exclusivement sur les caisses ayant répondu à l'enquête qui représentent la population de notre recherche qui nous permettra de vérifier ou non les hypothèses de recherche.

Tableau V.7

**Tests de différence de moyennes entre les établissements syndiqués (83)  
et les établissements non syndiqués (158)**

VARIABLES	VALEUR t
<b>Variable dépendante (indicateurs de la PO)</b>	
Revenus d'intérêts sur les prêts par heure travaillée (ln_rphre)	-2,480**
Revenus financiers par heure travaillée (ln_rfhre)	-2,900***
Frais d'exploitation (ln_frexp)	-5,720***
Coût de main-d'oeuvre (ln_cmo)	-5,690***
Trop-perçus d'exercice par 100\$ d'actif (tpavexi)	0,250
Trop-perçus d'opérations par 100\$ d'actif (tp_ope)	0,100
<b>Variables contrôles (déterminants de la PO)</b>	
Capital par heure travaillée (ln_caphr)	-1,900*
Heures travaillées cadres par heure travaillée salariés (ln_hc_hn)	-3,200***
Revenus d'intérêt sur les prêts (ln_revpr)	-4,960***
Dépôt moyen par membre (ln_depot)	-0,440
Taux horaire moyen pondéré (ln_thm)	-6,490***
Ratio de l'avoir sur les dépôts totaux (av_risq)	0,810
Proportion des prêts aux particuliers dans l'actif total (pr_par)	-2,330**
Climat RI (moy_clim)	-0,980
<b>Autres variables</b>	
Nombre d'années depuis la fondation (age_cais)	-0,810
Nombre de membres (membres)	-3,430***
Actif moyen (actif_mo)	-2,730***
Actif au bilan (b_actif)	-2,760***
Nombre de salariés (tot_ncad)	-2,500***
Nombre de cadres (tot_cad)	-5,130***
Nombre d'heures travaillées par les salariés (ht_nc)	-2,280**
Nombre d'heures travaillées par les cadres (ht_c)	-4,080***
Taux horaire moyen des cadres (thm_c)	0,410
Taux horaire moyen des salariés (thm_nc)	-5,840***
***:	Indique un seuil de signification plus petit que 0,01
**:	Indique un seuil de signification plus petit que 0,05
*:	Indique un seuil de signification plus petit que 0,10

Tableau V.8

## Corrélations entre la présence syndicale, le climat RI et les indicateurs de PO

	Productivité		Efficience (coûts)		Rentabilité		Climat RI
	ln_rphre	ln_rfhre	ln_frexp	ln_cmo	tpavexi	tp_ope	moy_clim
syndicat	0,158**	0,185***	0,301***	0,302***	-0,016	-0,007	0,064
moy_clim	-0,050	-0,036	0,038	0,042	-0,164**	-0,154**	1,000
***:	Indique un seuil de signification plus petit que 0,01						
**:	Indique un seuil de signification plus petit que 0,05						
•:	Indique un seuil de signification plus petit que 0,10						

Les corrélations entre la variable syndicat, la variable climat RI et les différents indicateurs de PO se retrouvent au tableau V.8. En premier lieu, on voit que les liens mesurés entre la variable syndicat et les indicateurs de productivité et de d'efficience sont positifs et significatifs ce qui va dans le sens des hypothèses 1 et 2. L'association entre la présence syndicale et la rentabilité est négative comme le prévoit l'hypothèse 3 mais elle reste non significative aux seuils conventionnels. En second lieu, on observe qu'il n'y a que les indicateurs de rentabilité qui soient liés de façon significative avec la variable climat RI et que cette relation est négative: plus le climat RI est mauvais (indice élevé), plus la rentabilité diminue. Cette relation va dans le sens de l'hypothèse 9. Les relations entre le climat et les autres dimensions de la PO arborent le signe attendu mais ne sont jamais significatives. On remarquera enfin que la variable syndicat n'est pas liée significativement au climat RI.

Le tableau V.9 rapporte les estimations de régression linéaire sur les trois dimensions de la PO où sont ajoutées aux estimations de base les variables syndicat et climat RI. De façon générale, on remarquera que les variables contrôles se comportent comme dans les premières estimations (section 5.1) et elles comptent toujours pour une proportion notable de l'explication des variations de la PO. Par contre, l'introduction des variables RI ajoute à la variance expliquée (voir les coefficients de détermination) surtout dans le cas des estimations portant sur la productivité et les coûts. Nous allons tout d'abord nous attarder aux effets de la variable syndicat avant de traiter de ceux de la variable climat RI.

Tableau V.9

Estimations de régression sur les trois dimensions de la PO (présence syndicale)

PRODUCTIVITÉ (n = 241)							
Revenus d'intérêt sur les prêts (ln_rphre)				Revenus financiers (ln_rfhre)			
Paramètres	B	Beta	T	Paramètres	B	Beta	T
constante	4,793		33,201***	constante	4,898		38,734***
ln_caphr	0,033	0,079	1,202	ln_caphr	0,034	0,095	1,454
ln_hc_hn	0,138	0,209	3,089***	ln_hc_hn	0,139	0,237	3,553***
moy_clim	-0,051	-0,103	-1,623	moy_clim	-0,042	-0,097	-1,548
syndicat	0,068	0,114	1,795*	syndicat	0,070	0,133	2,112**
F	5,469***			F	7,287***		
R2	0,085			R2	0,110		
EFFICIENCE (COÛTS) (n = 241)							
Frais d'exploitation (ln_frexp)				Coût de main-d'oeuvre (ln_cmo)			
constante	2,816		4,602***	constante	3,100		5,291***
ln_depot	-0,185	-0,054	-2,669***	ln_depot	-0,274	-0,081	-4,124***
ln_revpr	0,889	0,965	46,695***	ln_revpr	0,875	0,973	48,008***
ln_thm	-0,111	-0,017	-0,785	ln_thm	-0,067	-0,010	-0,496
moy_clim	0,058	0,041	2,224**	moy_clim	0,067	0,049	2,677***
syndicat	0,078	0,046	2,243**	syndicat	0,067	0,041	2,019**
F	540,062***			F	563,925***		
R2	0,920			R2	0,923		
RENTABILITÉ (n = 241)							
Trop-perçus d'exercice (tpavexi)				Trop-perçus d'opérations (tp_ope)			
constante	-2,009		-5,292***	constante	-2,044		-5,350***
pr_par	1,250	0,111	2,268**	pr_par	1,314	0,125	2,370**
av_risq	24,183	0,654	13,330***	av_risq	19,816	0,576	10,855***
moy_clim	-0,110	-0,056	-1,135	moy_clim	-0,109	-0,059	-1,115
syndicat	0,012	0,005	0,103	syndicat	0,019	0,008	0,159
F	48,152***			F	32,669***		
R2	0,449			R2	0,356		
*** :	Indique un degré de signification plus petit que 0,01 (valeur critique de t = 2,540)						
** :	Indique un degré de signification plus petit que 0,05 (valeur critique de t = 1,960)						
* :	Indique un degré de signification plus petit que 0,10 (valeur critique de t = 1,645)						

En premier lieu, on voit que la variable syndicat apparaît liée positivement et significativement à la productivité dans les deux spécifications. Les résultats obtenus ici semblent vouloir confirmer l'hypothèse 1 à l'effet que la présence syndicale ait un effet positif significatif sur la productivité. Contrairement à ce que l'on obtient ici, Graddy et Hall (1985) estimaient que l'impact du syndicalisme sur la productivité dans leur échantillon était négatif et le degré de signification de leur résultat (0,15) était néanmoins inférieur à celui obtenu ici.

Le tableau V.9 présente aussi les résultats des estimations de la fonction de coût de production. La variable syndicat est identifiée comme ayant un impact positif et significatif sur les coûts, impact observé peu importe l'indicateur de la variable dépendante. Les variables contrôles ( $\ln\_depot$ ,  $\ln\_revpr$  et  $\ln\_thm$ ) se comportent de la même manière que dans les estimations de base (voir tableau V.4) L'hypothèse 2 selon laquelle la présence syndicale a un impact positif sur les coûts apparaît corroborée par les résultats des estimations du tableau V.9.

Enfin, toujours au tableau V.9, les résultats des estimations sur la rentabilité sont reproduits. Toutes les variables contrôles sont significatives aux seuils conventionnels dans toutes les spécifications et leurs coefficients arborent le signe attendu, comme dans les premières estimations. La variable syndicat apparaît avoir un impact positif sur la rentabilité mais cet impact n'est significatif dans aucune spécification. Ces derniers résultats indiquent que l'on ne peut accepter l'hypothèse 3 en vertu de laquelle on s'attendait à un impact négatif de la présence syndicale sur la rentabilité. En somme, l'impact du syndicalisme sur la productivité semble annuler l'impact des coûts accrus ce qui est appuyé par les résultats des estimations de la rentabilité.

Quant à la variable climat RI, les estimations sur la productivité du tableau V.9 révèlent qu'un mauvais climat RI diminue la productivité; le coefficient de la variable climat RI est quasi significatif ("near significant") dans les deux spécifications. Du côté des coûts, la variable climat RI est liée positivement aux coûts; un mauvais climat RI est lié significativement à une augmentation des coûts. Pour ce qui est de la rentabilité, le signe de la variable climat est le bon dans les deux spécifications mais cet impact négatif n'est pas significatif.

Les résultats présentés ici tendent à corroborer les hypothèses 7 et 8 mais non l'hypothèse 9 qui ont toutes trait à l'impact du climat RI sur la PO. Ainsi, un mauvais climat RI diminue la productivité (hypothèse 7) et augmente les coûts de production (hypothèse 8). Le signe négatif du coefficient estimé indique qu'un mauvais climat RI diminue la rentabilité (hypothèse 9) mais ce coefficient n'est pas significatif.

Les analyses effectuées jusqu'ici permettent d'identifier les effets de la présence syndicale sur la PO et elles nous en apprennent quelque peu sur les mécanismes précis de ces effets. On a pu voir que la variable syndicat comporte des effets significatifs sur la productivité et les coûts qui semblent s'annuler pour se traduire globalement en un effet non significatif du syndicalisme sur la rentabilité. La littérature sur les effets du syndicalisme et la littérature sur les effets des pratiques suggèrent que les pratiques RI sont susceptibles de mieux expliquer l'impact du syndicalisme sur la PO qu'une variable de présence syndicale. En s'en remettant aux pratiques RI, cette approche, adoptée dans la prochaine section, va plus loin que celle employée dans la section qui s'achève: le principal facteur d'explication ne sera désormais plus le fait qu'un établissement soit syndiqué ou pas mais le fait qu'un établissement ait implanté ou non certaines pratiques RI. À la lumière des résultats des analyses faites sur les pratiques RI, nous serons en mesure de revenir sur les liens entre la présence syndicale et la PO dans la discussion des résultats au chapitre 6.

### **5.3 Estimations considérant la variable pratiques RI**

Dans la prochaine section, nous allons nous concentrer sur l'autre variable indépendante liée aux RI qui fait l'objet d'hypothèses dans cette recherche: la variable pratiques RI. Nous allons procéder de façon très semblable à ce qui a été fait avec la variable syndicat et utiliser les modèles d'estimation de base, éprouvés précédemment, pour estimer l'impact de la variable pratiques RI sur la PO. Dans un premier temps, nous allons introduire à tour de rôle dans ces équations trois formes différentes de la variable pratiques RI: pratiques individuelles (quinze indicateurs dichotomiques indiquant la présence de l'une ou l'autre des pratiques), compteur (variable continue allant de 0 à 15 indiquant le nombre de pratiques en vigueur) et facteurs (dimensions)

des pratiques (variables continues issues de l'analyse factorielle). Les scores issus de l'analyse factorielle insérés dans les estimations seront déterminés de deux façons: sur la base des indicateurs de présence des pratiques RI (variables dichotomiques) et sur la base des indicateurs du nombre d'années d'implantation des pratiques (variables continues). Ces divers indicateurs permettront de juger, de quatre façons différentes, si les hypothèses 4 à 6 quant à l'impact des pratiques sur les trois dimensions de la PO sont confirmées ou non. La variable climat RI fera partie de chacune des estimations dans cette section afin de tester à nouveau les hypothèses 7 à 9. Enfin, nous relèverons au passage les résultats des analyses bivariées concernant la relation entre les pratiques RI et la variable syndicat, relation sur laquelle nous reviendrons au chapitre 6<sup>4</sup>.

### 5.3.1 Pratiques individuelles

Le tableau V.10 présente les corrélations entre chacune des quinze pratiques RI recensées dans l'enquête et les six indicateurs de la PO. La dimension de la PO qui entretient des liens significatifs avec le plus grand nombre de pratiques RI est l'efficience: quatorze pratiques sur quinze sont liées positivement aux coûts de production et au coût de main-d'oeuvre à l'exception de la pratique semaine de quatre jours. Le grand nombre de pratiques liées à l'efficience semble dû en partie au lien entre la présence des pratiques et la taille de l'établissement<sup>5</sup>. Ce phénomène est d'ailleurs moins évident avec les autres dimensions de la performance puisque les indicateurs de celles-ci tiennent intrinsèquement compte de la taille de l'établissement (heures travaillées et actif) ce qui n'est pas le cas des indicateurs d'efficience. Pour ce qui est de la productivité, neuf pratiques entretiennent des liens significatifs (et positifs) avec cette dimension de la PO. Ces pratiques sont comité sur la formation, comité d'activités sociales, réunions d'information, plan de formation, évaluation du rendement, régime d'intéressement, comité de RT/Personnel, mécanisme de

---

4. Ces deux variables, pratiques RI et syndicat, n'ont jamais été ajoutées en même temps dans les estimations de régression linéaire. Comme on pourra le constater au cours de la prochaine section, il existe un lien entre les pratiques RI et la présence syndicale qui excluait l'utilisation simultanée de ces variables au sein d'une même estimation.

5. Long (1989), Ichniowski (1990) et Wagar (1994) ont également constaté une association similaire dans leurs échantillons. Les variables contrôles dans les estimations de régression linéaire (heures travaillées, volume de production et actif) permettent de tenir constante cette influence.

Tableau V.10

**Corrélations entre les pratiques individuelles, les indicateurs de la PO, le climat RI et la présence syndicale**

Pratiques RI	Productivité		Efficience (coûts)		Rentabilité		Climat RI	Présence syndicale
	ln_rphre	ln_rfhre	ln_frexp	ln_cmo	tpavexi	tp_ope	moy_clim	syndicat
Semaine de 4 jours (Q3_4jrs)	-0,030	-0,010	0,039	0,041	0,006	0,008	-0,032	0,042
Structure de support aux opérations (Q4_back)	0,081	0,045	0,471***	0,477***	-0,047	-0,018	0,056	0,080
Comité de SST (Q5_csst)	0,069	0,056	0,181***	0,180***	0,002	0,004	0,057	0,176***
Comité de formation (Q6_cfor)	0,178***	0,170***	0,220***	0,217***	-0,003	0,000	0,002	0,325***
Comité d'activités sociales (Q7_cact)	0,153**	0,162**	0,444***	0,436***	0,065	0,075	0,049	-0,034
Programme de suggestions (Q8_sugg)	0,093	0,082	0,207***	0,196***	0,042	0,040	0,026	-0,053
Colloque (Q9_coloq)	0,093	0,055	0,213***	0,210***	0,017	0,019	0,004	0,067
Réunions d'information (Q11_info)	0,158**	0,111*	0,280***	0,275***	-0,005	0,008	0,154**	0,060
Plan de formation (Q13_pfor)	0,108*	0,103	0,137**	0,139**	-0,092	-0,086	0,168***	-0,008
Évaluation du rendement (Q15_rend)	0,1120*	0,104	0,303***	0,296***	-0,045	-0,036	0,069	-0,036
Plan de relève (Q18_rel)	-0,027	-0,033	0,175***	0,179***	-0,136**	-0,138**	-0,020	-0,067
Régime d'intéressement (Q21_int)	0,173***	0,169***	0,198***	0,195***	0,119*	0,111*	-0,069	-0,159**
Comité de RT/Personnel (com_sns)	0,156**	0,158**	0,365***	0,365***	0,020	0,026	0,040	0,542***
Mécanisme de résolution de problèmes/Procédure de griefs (plai_sns)	0,167***	0,198***	0,364***	0,359***	-0,009	-0,001	0,035	0,535***
Manuel de conditions de travail/Convention collective (ccma_sns)	0,171***	0,177***	0,324***	0,320***	0,030	0,043	0,029	0,273***
***: Indique un seuil de signification plus petit que 0,01 **: Indique un seuil de signification plus petit que 0,05 *: Indique un seuil de signification plus petit que 0,10								

résolution de problèmes/griefs, manuel de conditions de travail/convention. Enfin, il n'y a que deux pratiques, régime d'intéressement et plan de relève, qui entretiennent des liens significatifs (respectivement positifs et négatifs) avec les indicateurs de rentabilité. Ainsi, il y a des liens entre la PO et les pratiques qui vont généralement dans le sens attendu. L'ajout de variables contrôles dans l'analyse multivariée devrait toutefois diminuer le nombre de relations significatives.

Le tableau V.10 présente aussi les corrélations entre les pratiques RI et la variable syndicat. Les résultats vont dans le sens de ceux obtenus dans les études précédentes. En premier lieu, les comités (SST, formation, RT/Personnel) semblent être davantage présents dans les établissements syndiqués à l'instar de ce qu'ont constaté Long (1989) et Wagar (1994). De plus, supportant en cela nos résultats, l'étude de Grant (1992) révélait que les caisses syndiquées pratiquaient davantage la consultation sous diverses formes que les caisses non syndiquées. Comme il fallait aussi s'y attendre, la présence syndicale est aussi associée positivement à la présence d'un mécanisme de résolution des problèmes et à la présence d'une spécification écrite des conditions de travail. La présence d'un régime d'intéressement est par contre associée négativement de manière significative à la présence d'un syndicat, comme ce fut le cas dans les études d'Eaton et Voos (1992 et 1994), de Cooke (1994), de Kalleberg et Moody (1994) ainsi que dans l'étude de Wagar (1994). Quant aux liens entre le climat RI et les pratiques, le plan de formation et les réunions d'information sont les seules pratiques associées significativement à la variable climat RI (lien positif). L'absence de lien en général entre le climat RI et les pratiques RI supporte notre postulat à l'effet qu'ils constituent des aspects bien distincts du système RI.

Le tableau V.11 atteste des résultats obtenus lors des estimations de régression où chaque indicateur dichotomique des pratiques a été ajouté à tour de rôle aux équations de base. Les coefficients de la variable climat et de la variable pratiques RI dans chaque spécification y sont présentés<sup>6</sup>. On peut immédiatement voir que les variables contrôles des modèles permettent de

---

6. Cette analyse a nécessité 90 estimations différentes où l'on ajoutait l'une ou l'autre des pratiques (15) sur une base individuelle au sein des trois modèles d'estimation avec deux spécifications différentes pour la variable dépendante. Les résultats complets de ces estimations sont présentés à l'annexe B.

**Tableau V.11**  
**Résumé des estimations de régression sur les trois dimensions de la PO**  
**(pratiques individuelles)**

Pratiques RI et climat RI	Coefficients des variables sur les trois dimensions de la PO					
	Productivité		Efficience (coûts)		Rentabilité	
	ln_rphre	ln_rfhre	ln_frexp	ln_cmo	tpavexi	tp_ope
Semaine de 4 jours (Q3_4jrs)	0,004	0,038	0,036	0,036	0,007	0,012
Climat RI (moy_clim)	-0,049	-0,041	0,063**	0,071***	-0,109	-0,108
Structure de support aux opérations (Q4_back)	0,043	0,016	<b>0,100***</b>	<b>0,108***</b>	<b>0,260**</b>	<b>0,267**</b>
Climat RI (moy_clim)	-0,051	-0,041	0,058**	0,066***	-0,113	-0,112
Comité de SST (Q5_csst)	0,068	0,044	0,034	0,033	-0,017	-0,019
Climat RI (moy_clim)	-0,051	-0,042	0,062**	0,070***	-0,109	-0,107
Comité de formation (Q6_cfor)	<b>0,097**</b>	<b>0,078**</b>	0,019	0,012	0,022	0,014
Climat RI (moy_clim)	-0,048	-0,040	0,063**	0,071***	-0,109	-0,108
Comité d'activités sociales (Q7_cact)	<b>0,067*</b>	<b>0,060*</b>	0,030	0,016	0,137	0,141
Climat RI (moy_clim)	-0,050	-0,042	0,061**	0,070***	-0,115	-0,114
Programme de suggestions (Q8_sugg)	0,059	0,046	-0,022	-0,031	0,047	0,043
Climat RI (moy_clim)	-0,051	-0,042	0,063**	0,072***	-0,111	-0,109
Colloque (Q9_coloq)	0,058	0,024	0,017	0,009	0,062	0,059
Climat RI (moy_clim)	-0,049	-0,041	0,063**	0,071***	-0,109	-0,108
Réunions d'information (Q11_info)	<b>0,093**</b>	0,053	-0,007	-0,019	0,122	0,124
Climat RI (moy_clim)	-0,060*	-0,047*	0,0636**	0,073***	-0,124	-0,123
Plan de formation (Q13_pfor)	0,062	0,049	0,013	0,018	-0,006	-0,008
Climat RI (moy_clim)	-0,057*	-0,047*	0,061**	0,069***	-0,109	-0,107
Évaluation du rendement (Q15_rend)	0,051	0,031	0,017	0,002	0,014	0,010
Climat RI (moy_clim)	-0,081	-0,042	0,062**	0,071***	-0,110	-0,108
Plan de relève (Q18_rel)	-0,018	-0,019	0,042	<b>0,049*</b>	-0,150	-0,152
Climat RI (moy_clim)	-0,050	-0,041	0,063**	0,072***	-0,115	-0,113
Régime d'intéressement (Q21_int)	<b>0,110***</b>	<b>0,096***</b>	-0,030	-0,027	0,133	0,123
Climat RI (moy_clim)	-0,044	-0,036	0,061**	0,069***	-0,104	-0,103

Pratiques RI et climat RI	Coefficients des variables sur les trois dimensions de la PO					
	Productivité		Efficience (coûts)		Rentabilité	
Comité de RT/Personnel (com_sns)	<b>0,065*</b>	0,054	0,044	0,040	0,057	0,060
Climat RI (moy_clim)	-0,049	-0,041	0,061**	0,069***	-0,111	-0,110
Résolution de problèmes/Procédure de griefs (plai_sns)	<b>0,072*</b>	<b>0,076**</b>	<b>0,068**</b>	0,052	0,111	0,102
Climat RI (moy_clim)	-0,049	-0,041	0,061**	0,069***	-0,111	-0,109
Manuel de conditions de travail/Convention collective (ccma_sns)	<b>0,122**</b>	<b>0,108**</b>	0,028	0,013	0,265	0,253
Climat RI (moy_clim)	-0,050	-0,041	0,062**	0,071***	-0,112	-0,110
*** : Indique un degré de signification plus petit que 0,01 (valeur critique de t = 2,540) ** : Indique un degré de signification plus petit que 0,05 (valeur critique de t = 1,960) * : Indique un degré de signification plus petit que 0,10 (valeur critique de t = 1,645)						
<b>Les résultats complets des 90 estimations sont présentés à l'annexe B.</b>						

contrôler l'influence de la taille des établissements si l'on se fie au nombre de relations significatives qui s'estompent quand on passe de l'analyse bivariée (corrélations) à l'analyse multivariée (régressions). Ainsi, la seule dimension de la PO où l'on retrouve un nombre notable de pratiques ayant un impact significatif sur la PO est la productivité. Les sept pratiques liées positivement à la productivité sont: comité de formation, comité d'activités sociales, réunions d'information, régime d'intéressement, comité de RT/Personnel, mécanisme de résolution de problèmes/griefs, manuel de conditions de travail/convention. Les résultats sont plus minces au chapitre des autres dimensions de la PO: trois pratiques (structure de support aux opérations, plan de relève et mécanisme de résolution de problèmes/griefs) sont liées positivement à l'efficience alors qu'une seule (structure de support aux opérations) est liée négativement à la rentabilité. Ainsi, dans dix-huit estimations sur 90, les pratiques RI influencent significativement la PO<sup>7</sup>.

Les liens les plus significatifs sont constatés entre le régime d'intéressement et la productivité de même qu'entre la structure de support aux opérations et l'efficience (coûts). La première relation est celle qui est la plus facilement justifiable car conforme à ce que l'on retrouve dans la littérature

7. À l'annexe B, on constate que les variables contrôles continuent de se comporter comme prévu.

(IRIR, 1996; Chaykowski et Lewis, 1995; Gerhart et Milkovich, 1992; Weitzman et Kruse, 1990). Conçu pour améliorer spécifiquement la productivité des employés en leur procurant une forme ou l'autre de gratification monétaire, un régime d'intéressement est à même d'influencer directement la performance. Quant à la structure de support aux opérations, cette nouvelle forme d'organisation du travail est liée à des coûts plus élevés possiblement à cause du caractère récent de sa diffusion dans les établissements<sup>8</sup> qui a pu faire en sorte que des coûts d'implantation et de rodage n'ont pas encore été entièrement amortis (Ichniowski et al, 1996; Guérin et Wils, 1996; Osterman, 1996; Wagner, 1994; Stephen, 1993). On peut aussi remarquer que les pratiques considérées comme équivalentes en milieu syndiqué et non syndiqué (manuel de conditions de travail/convention, mécanisme de résolution des griefs/plaintes) et les comités (formation et RT/Personnel) sont liées à une plus grande productivité. Dans la mesure où ces pratiques sont caractéristiques de l'action syndicale (voir section 1.4.1), ce résultat se justifie, même ici où ces pratiques sont implantées aussi dans des établissements non syndiqués. Quant à la pratique réunions d'information, on peut faire un lien entre ce résultat et celui de Morishima (1991) qui identifiait un lien positif entre la productivité et le partage de l'information. Les effets de la pratique comités d'activités sociales, qui a ici un impact positif sur la productivité, n'ont pas vraiment été examinés dans la littérature spécialisée mais on peut penser qu'elle contribue à la mobilisation des salariés<sup>9</sup>. Quant aux coûts plus grands associés à la pratique mécanisme de résolution des problèmes, il est très plausible que cette pratique engendre des coûts pour l'employeur (ex.: décisions renversées en faveur du salarié), dû à un moins grand contrôle sur la main-d'oeuvre (théorie du mandat)<sup>10</sup>.

Dans ce domaine, il est relativement facile de justifier des relations ponctuelles entre les pratiques

---

8. Le tableau IV.3 montre que, parmi les quinze pratiques, la structure de support aux opérations est la pratique dont la date d'implantation est, en moyenne, la plus récente (environ 2 ans et demi).

9. Dans son étude, Arthur (1994) considère que l'organisation d'activités sociales fait partie d'un système de pratiques basé sur la mobilisation ("commitment"). Ses résultats montrent que ce système est associé à une plus grande productivité mais il ne donne aucune précision quant à l'impact particulier de cette pratique.

10. Les coûts de ce genre de pratiques pourraient expliquer en partie la réticence des employeurs à la syndicalisation et à l'implantation de ces pratiques en milieu non syndiqué.

et la PO par des explications conceptuelles ou des résultats obtenus dans d'autres études empiriques. Nous avons toutefois voulu dans notre recherche utiliser plus d'un indicateur de PO afin d'obtenir une certaine "corroboration mutuelle" des résultats, c'est-à-dire lier les résultats obtenus avec chaque dimension de la PO de façon à les interpréter les uns par rapport aux autres. À cette étape de l'analyse, on constatera que cette façon de faire donne des résultats mitigés. En premier lieu, il n'y a aucune pratique qui n'est systématiquement liée à chacune des dimensions de la PO. Il y a bien la pratique mécanisme de résolution de problèmes qui a un impact significatif et positif à la fois sur la productivité et sur les coûts mais cet effet ne semble pas se traduire de façon significative en une plus grande ou plus petite rentabilité. De même, la pratique structure de support aux opérations, bien que ne comportant pas d'effet significatif sur la productivité, est liée positivement à une augmentation des coûts et à une augmentation de la rentabilité, ce qui va à l'encontre de ce à quoi l'on aurait pu s'attendre. Les autres pratiques liées à une plus grande productivité ou à des coûts plus considérables n'ont aucun effet significatif sur la rentabilité. De même, les pratiques liées significativement à la rentabilité (évaluation du rendement et plan de relève) n'ont pas d'effet significatif sur les deux autres dimensions.

Il est difficile à cette première étape de s'avancer quant à la vérification des hypothèses sinon que certaines pratiques (approche universaliste) semblent être liées à une productivité plus grande à l'instar des résultats obtenus par Ichniowski, Shaw et Prenzushi (1995) ainsi que par Delery et Doty (1996). Par contre, aucun des indicateurs des pratiques n'entretient de relation significative avec tous les indicateurs de la PO et ils restent liés à l'une ou l'autre des dimensions de la PO lorsqu'ils sont significatifs. Bien que des liens aient été identifiés, il faut conclure que les indicateurs des pratiques individuelles ne révèlent que peu d'information quant à la relation entre la variable pratiques RI et la PO. Sur la base de résultats comparables, Ichniowski, Shaw et Prenzushi (1995, p.25) concluent: "(...) marginal changes in individual HRM practices have little or no impact on productivity (...)". Les prochains indicateurs de la variable pratiques RI qui seront employés devraient permettre d'approfondir la relation étudiée.

En ce qui concerne le climat RI, les résultats tendent à confirmer les hypothèses 7 et 8. Dans les

spécifications de la productivité et des coûts, la variable syndicat obtient le signe attendu: un mauvais climat RI diminue la productivité et augmente les coûts de production. Les coefficients sont significatifs dans toutes les estimations portant sur les coûts et dans quatre estimations portant sur la productivité. Même si les coefficients de la variable climat RI dans les estimations de la rentabilité ne sont pas significatifs, il reste qu'ils arborent dans tous les cas le signe attendu ce qui, sans confirmer l'hypothèse 9, ne va pas sans la supporter quelque peu.

### 5.3.2 Nombre de pratiques RI implantées

Devant les résultats obtenus lors de la première phase de l'analyse avec les pratiques RI, il est approprié de tenter de regrouper les pratiques. Plusieurs raisons motivent cette décision. Tout d'abord, la première phase d'analyse sur les pratiques RI n'a pas permis d'évaluer l'impact du système de pratiques et n'a pu ainsi rendre compte du fait que certaines pratiques puissent être complémentaires et être implantées de façon systémique comme l'indique la littérature décrite précédemment (voir section 2.3.2). Une autre raison, plus terre-à-terre celle-là, est qu'il ne faut pas mettre en danger l'intégrité des résultats de l'analyse statistique en ajoutant trop de variables dans les équations de régression linéaire: introduire tous ces indicateurs dans les estimations équivaldrait à rendre inutilisables les résultats obtenus à l'aide de cet outil d'analyse. Avant d'y aller avec une méthode de regroupement plus sophistiquée (analyse factorielle), nous allons débiter avec une méthode plus rudimentaire: le compteur simple.

La variable compteur est une variable continue (0 à 15) qui représente le nombre total de pratiques implantées parmi l'éventail des quinze pratiques dont la présence a été sondée lors de l'enquête. Le tableau V.12 contient les corrélations entre le nombre total de pratiques RI implantées, les indicateurs de la PO, la variable syndicat et la variable climat RI. La variable compteur apparaît liée aux indicateurs de productivité et d'efficacité mais non aux indicateurs de rentabilité. La relation entre le climat RI et le nombre de pratiques n'est par ailleurs pas significative, ce qui était aussi le cas avec les pratiques individuelles.

Le tableau V.12 révèle aussi un lien significatif entre la variable syndicat et le nombre de pratiques.

Voos, 1992 et 1994; Levine et Tyson, 1990)<sup>12</sup>. Quatrièmement, d'après Beaumont et Harris (1996), un mauvais climat de travail et la volonté de l'améliorer peuvent expliquer le plus grand nombre de pratiques innovatrices implantées en milieu syndiqué. Par contre, le tableau V.7 semble indiquer que ce n'est pas le cas ici puisqu'il n'existe pas de différence significative en ce qui concerne le climat RI entre les établissements syndiqués et non syndiqués.

Parallèlement à toutes ces explications théoriques, il reste aussi très plausible au demeurant que la façon dont est construit l'indicateur du nombre de pratiques RI, notamment avec l'ajout automatique de 2 pratiques au compteur des caisses syndiquées pour rendre compte de la convention et de la procédure de griefs, soit à la base de la relation significative détectée. De plus, comme les établissements syndiqués sont susceptibles d'être plus importants (voir tableau V.7), il se peut que la corrélation entre le nombre de pratiques et la présence syndicale soit due en partie à la taille des établissements qui agirait comme une variable confondante<sup>13</sup>.

Au tableau V.13, l'indicateur compteur a été introduit dans les estimations comme mesure de la variable pratiques RI. Les résultats indiquent que le nombre de pratiques implantées est lié positivement et significativement avec la productivité et les coûts alors que cette relation est aussi positive mais non significative avec la rentabilité aux seuils conventionnels<sup>14</sup>. Les hypothèses 4, 5 et 6 postulaient des effets semblables pour cette variable. Par ailleurs, les coefficients de la variable climat RI arborent le signe attendu dans toutes les estimations et sont significatifs dans les estimations de la productivité et des coûts mais pas dans celles de la rentabilité. Ces résultats corroborent les hypothèses 7 et 8 mais pas l'hypothèse 9.

---

12. Cette explication est intéressante mais il n'est pas certain que ce soit le cas dans notre échantillon, notamment parce que les caisses non syndiquées ont adopté des pratiques similaires à celles des caisses syndiquées.

13. En contrôlant l'effet du nombre de salariés (corrélations partielles), la corrélation entre la présence syndicale et le nombre de pratiques reste significative mais diminue à 0,203. La taille de l'établissement ne peut donc expliquer à elle seule ce lien.

14. Les variables contrôles conservent généralement un poids prépondérant dans la détermination de la PO et l'ajout de la variable nombre de pratiques augmente le coefficient de détermination dans toutes les spécifications.

Tableau V.12

**Corrélations entre le nombre de pratiques RI, les indicateurs de la PO, le climat RI et la présence syndicale**

	Productivité		Efficience (coûts)		Rentabilité		Climat RI	Présence syndicale	
	ln_rphre	ln_rfhré	ln_frèxp	ln_cmo	tpavexi	tp_ope	moy_clim	syndicat	
Nombre total de pratiques (compteur)	0,247***	0,230***	0,605***	0,600***	-0,026	-0,012	0,095	0,253***	
***:	Indique un seuil de signification plus petit que 0,01				*:				Indique un seuil de signification plus petit que 0,10
**:	Indique un seuil de signification plus petit que 0,05								

On peut avancer quatre explications théoriques à ce lien. Premièrement, certains prétendent que l'arrivée d'un syndicat pousse l'employeur à gérer de façon plus efficace et à rationaliser et uniformiser ses pratiques de gestion (voir section 1.4.1). La "gestion de choc" ("shock management") pourrait fort bien passer par l'augmentation du nombre de pratiques RI en milieu syndiqué. Lévesque (1991) souligne d'ailleurs que la syndicalisation avait tendance à se produire dans les caisses où le mode de gestion est le plus traditionnel et il est fort possible que l'avènement d'un syndicat dans un établissement signifie le début d'un renouvellement des pratiques de gestion. Deuxièmement, dans la mesure où un changement du style de gestion peut amener les salariés des caisses à remettre en question l'utilité du syndicat, voire même à appuyer une révocation de l'accréditation selon Gravel (1992), on comprendra l'intérêt de l'employeur à introduire de nouvelles pratiques en milieu syndiqué qui mettront de la pression sur le syndicat local<sup>11</sup>. Troisièmement, la présence d'un syndicat dans un établissement peut également en faire un terrain propice pour les pratiques nouvelles (Kelley, 1996; Kelley et Harrison, 1992; Eaton et

---

11. Dans les premières années de diffusion de la stratégie de la FMO en matière de RH, Lévesque (1991) relate une très faible implication des syndicats dans ces expérimentations, leur peu d'intérêt s'expliquant selon lui par le risque que ces pratiques puissent conduire à une révocation de l'accréditation. Par contre, des pressions venant des membres ont pu amener les syndicats à s'impliquer dans l'implantation des pratiques comme semblent l'indiquer les résultats du tableau V.10 où la présence de neuf pratiques sur quinze est corrélée positivement (pas toujours de façon significative cependant) avec la présence syndicale.

Tableau V.13

Estimations de régression sur les trois dimensions de la PO (nombre total de pratiques)

PRODUCTIVITÉ (n = 241)							
Revenus d'intérêt sur les prêts (ln_rphre)				Revenus financiers (ln_rfhre)			
Paramètres	B	Beta	T	Paramètres	B	Beta	T
constante	4,768		33,788***	constante	4,891		39,242***
ln_caphr	0,009	0,022	0,329	ln_caphr	0,017	0,046	0,694
ln_hc_hn	0,146	0,221	3,383***	ln_hc_hn	0,149	0,254	3,901***
moy_clim	-0,055	-0,112	-1,799*	moy_clim	-0,046	-0,104	-1,676*
compteur	0,022	0,220	3,414***	compteur	0,017	0,191	2,979***
F	7,742***			F	8,503***		
R2	0,116			R2	0,126		
EFFICIENCE (coûts) (n = 241)							
Frais d'exploitation (ln_frexp)				Coût de main-d'oeuvre (ln_cmo)			
constante	2,986		4,743***	constante	3,227		5,351***
ln_depot	-0,213	-0,062	-3,125***	ln_depot	-0,298	-0,088	-4,562***
ln_revpr	0,871	0,946	38,818***	ln_revpr	0,861	0,958	40,050***
ln_thm	-0,017	-0,003	-0,127	ln_thm	0,015	0,002	0,118
moy_clim	0,056	0,040	2,152**	moy_clim	0,066	0,048	2,622***
compteur	0,014	0,049	2,085**	compteur	0,011	0,040	1,753*
F	538,396***			F	561,361***		
R2	0,920			R2	0,923		
RENTABILITÉ (n = 241)							
Trop-perçus d'exercice (tpavexi)				Trop-perçus d'opérations (tp_ope)			
constante	-2,079		-5,400***	constante	-2,111		-5,448***
pr_par	1,148	0,102	2,068**	pr_par	1,221	0,116	2,187**
av_risq	24,395	0,659	13,387***	av_risq	20,014	0,581	10,913***
moy_clim	-0,117	-0,059	-1,208	moy_clim	-0,115	-0,063	-1,181
compteur	0,020	0,050	1,003	compteur	0,019	0,051	0,954
F	48,604***			F	33,012***		
R2	0,452			R2	0,359		
*** : Indique un degré de signification plus petit que 0,01 (valeur critique de t = 2,540) ** : Indique un degré de signification plus petit que 0,05 (valeur critique de t = 1,960) * : Indique un degré de signification plus petit que 0,10 (valeur critique de t = 1,645)							

A priori, l'accroissement de productivité engendré par le nombre de pratiques semble suffisant pour compenser l'augmentation des coûts, phénomène qui se traduit globalement par une rentabilité accrue mais pas de façon significative. Dans les autres études ayant utilisé cet indicateur, Wagar (1994) de même Delaney et Huselid (1996) n'ont observé aucun lien significatif entre le nombre de pratiques et la PO (mesurée par la perception des gestionnaires). Par contre, Stephen (1993) obtenait des résultats en vertu desquels le nombre de pratiques était lié positivement à la rentabilité pour une seule des deux années sur lesquelles portaient ses données. De même, Ichniowski, Shaw et Prensushi (1995) constataient un lien significatif entre le nombre de pratiques et la productivité. Les résultats obtenus ici semblent confirmer ceux obtenus dans ces deux dernières études.

Il faut cependant voir que cette mesure des pratiques demeure un indicateur assez ambigu car constitué d'un amalgame de pratiques hétérogènes entretenant des relations disparates avec la PO comme on a pu le voir dans la section précédente. De plus, cet indicateur postule implicitement que les pratiques peuvent être substituées les unes aux autres, peu importe leur nature. Cet indicateur a cependant permis de faire ressortir la relation générale entre le nombre de pratiques RI et chacune des trois dimensions de la PO. Cet indicateur apporte certaines indications quant à la véracité de la proposition selon laquelle il faille tabler sur plusieurs pratiques pour agir substantiellement sur la PO, notamment sur la productivité (Ichniowski, Shaw et Prensushi, 1995). De plus, implanter un grand nombre de pratiques semble comporter des effets néfastes sur les coûts de production et sur la rentabilité ce qui va dans le sens des conclusions de Stephen (1993). Ces résultats apparaissent corroborer les hypothèses 4 (productivité) et 5 (efficience) mais pas l'hypothèse 6 (rentabilité); en fait, l'effet net du nombre de pratiques RI sur la rentabilité est positif mais non significatif. Ces résultats obtenus avec un indicateur assez équivoque exigent cependant une analyse plus fine, basée sur la nature des pratiques.

### **5.3.3 Facteurs (dimensions) des pratiques RI**

En guise de prélude à l'analyse factorielle, les corrélations simples au sein du groupe des pratiques RI, reproduites au tableau V.14, ont été examinées. Ces corrélations constituent un

Tableau V.14

## Matrice des corrélations entre les indicateurs de présence des pratiques RI

	Q3_4prs	Q4_back	Q5_csst	Q6_cfor	Q7_cact	Q8_sugg	Q9_coloq	Q11_info	Q13_pfor	Q15_rend	Q18_rel	Q21_int	com_sns	plai_sns	ccma_sns
Q3_4prs	1,000														
Q4_back	0,015	1,000													
Q5_csst	0,117*	0,068	1,000												
Q6_cfor	-0,005	0,092	0,232***	1,000											
Q7_cact	-0,147**	0,250***	0,098	0,100	1,000										
Q8_sugg	-0,081	0,108*	0,174***	0,135**	0,232***	1,000									
Q9_coloq	-0,089	0,187***	0,177***	0,039	0,266***	0,259***	1,000								
Q11_info	0,003	0,220***	0,164**	0,126*	0,219***	0,220***	0,209***	1,000							
Q13_pfor	-0,001	0,037	0,125*	0,075	0,074	0,114*	0,108*	0,201***	1,000						
Q15_rend	0,016	0,204***	0,112*	0,080	0,297***	0,110*	0,213***	0,297***	0,239***	1,000					
Q18_rel	-0,079	0,144**	0,094	0,070	0,248***	0,162**	0,130**	0,166***	0,349***	0,239***	1,000				
Q21_int	-0,069	0,100	0,055	-0,019	0,216***	0,285***	0,228***	0,115*	0,025	0,270***	0,080	1,000			
com_sns	0,289	0,077	0,290***	0,266***	0,209***	0,058	0,176***	0,210***	0,144**	0,100	0,092	-0,018	1,000		
plai_sns	0,008	0,140**	0,169***	0,201***	0,090	0,197***	0,149**	0,075	0,125*	0,130**	0,064	0,011	0,390***	1,000	
ccma_sns	0,008	0,109*	0,104	0,059	0,196***	0,054	0,171***	0,154**	0,081	0,177***	0,040	0,056	0,239***	0,406***	1,000

\*\*\*: Indique un seuil de signification plus petit que 0,01      \*: Indique un seuil de signification plus petit que 0,10  
 \*\*: Indique un seuil de signification plus petit que 0,05

premier test de la complémentarité entre les pratiques. Tout d'abord, parmi les 105 corrélations contenues au sein de la matrice, 62 d'entre elles sont significatives. Des liens empiriques sont constatés entre diverses pratiques: résolution des griefs/plaintes (plai\_sns) et manuel/convention (ccma\_sns); comités RT/Personnel (com\_sns) et résolution des griefs/plaintes; formation (Q13\_pfor) et plan de relève (Q18\_rel); comité d'activités sociales (Q7\_cact) et évaluation du rendement (Q15\_rend); évaluation du rendement et réunions d'information (Q11\_info); comités RT/Personnel et comité SST (Q5\_csst); programme de suggestions (Q8\_sugg) et régime d'intéressement (Q21\_int). Cette analyse préliminaire semble soutenir la thèse de la complémentarité entre les pratiques et celle de l'existence de systèmes de pratiques dans les établissements. La matrice des corrélations montre par-dessus tout que l'échantillon des pratiques RI devrait constituer un terrain fertile pour l'analyse factorielle.

Puisque que le nombre de pratiques RI est assez important ( $n=15$ ) et que certaines pratiques se recoupent empiriquement dans la matrice des corrélations, nous avons décidé de regrouper les pratiques en ensembles indépendants. Les résultats ambigus obtenus jusqu'ici motivent davantage la décision de s'engager dans cette voie prometteuse d'après la littérature. L'analyse factorielle est l'outil statistique auquel on a eu recours pour mettre en évidence les dimensions latentes au sein de l'échantillon des pratiques<sup>15</sup>. En résumé, l'analyse factorielle devrait permettre d'identifier les dimensions du système de pratiques RI en place dans les caisses de la FMO.

Au tableau V.15, on voit que trois facteurs ont émergé de cette analyse<sup>16</sup> et ils expliquent 39,1% de la variance totale. Tout d'abord, le premier facteur a été nommé "Mobilisation" (fac1\_pra). Il regroupe des pratiques visant à susciter la participation et l'implication des employés dans l'atteinte des objectifs de l'établissement ainsi que dans la communauté de travail. Les régimes d'intéressement et les programmes de suggestions constituent des formes de participation qui sollicitent l'apport des salariés afin d'améliorer la performance de l'établissement. Les colloques constituent des occasions de faire le point, d'orienter les efforts des salariés et de susciter l'implication. Le comité d'activités sociales est un autre moyen pour impliquer les employés.

Le second facteur (fac2\_pra) que l'on retrouve au tableau V.15 est résumé sous le vocable "Expression" car les pratiques corrélées avec ce facteur ne vont pas sans rappeler l'effet du syndicalisme lié à l'expression ("voice") des salariés bien connu grâce aux travaux de Freeman et Medoff (1984). Les divers comités (RT/Personnel, formation, SST) sont autant de structures où les salariés sont consultés et ont voix au chapitre dans la détermination d'importants aspects de leurs

---

15. Comme le but de la présente analyse est d'identifier des dimensions latentes qui soient indépendantes les unes des autres, une rotation orthogonale (Varimax) a été effectuée sur les indicateurs de présence des pratiques. La méthode d'extraction des facteurs était celle de la composante principale. Les scores relatifs à chaque facteur ont été calculés par le logiciel SPSS sous forme de combinaisons linéaires de l'ensemble des pratiques (voir tableau V.15).

16. En vertu du critère de Kayser, cinq facteurs émergeaient initialement. Notre désir d'en arriver à des facteurs simples et peu nombreux de même que notre constat à l'effet que certains des cinq facteurs pouvaient être encore regroupés tout en demeurant significatif au plan théorique ont fait en sorte que nous avons "forcé" le recours à trois facteurs seulement.

Tableau V.15

**Structure des facteurs des pratiques RI - Résultats de l'analyse factorielle avec les indicateurs de présence des pratiques RI**

Pratiques RI†	Facteur 1	Facteur 2	Facteur 3
	"Mobilisation" (fac1_pra)	"Expression" (fac2_pra)	"Développement des RH" (fac3_pra)
Régime d'intéressement (Q21_int)	<b>0,657</b>	-0,135	0,013
Comité d'activités sociales (Q7_cact)	<b>0,612</b>	0,141	0,190
Colloque (Q9_coloq)	<b>0,585</b>	0,203	0,072
Programme de suggestions (Q8_sugg)	<b>0,529</b>	0,135	0,120
Structure de support aux opérations (Q4_back)	0,393	0,149	0,149
Semaine de 4 jours (Q3_4jrs)	-0,346	0,177	0,101
Mécanisme de résolution de problèmes/Procédure de griefs (plai_sns)	0,140	<b>0,726</b>	-0,073
Comité de RT/Personnel (com_sns)	0,030	<b>0,725</b>	0,118
Manuel de conditions de travail/Convention collective (ccma_sns)	0,259	<b>0,557</b>	-0,113
Comité de SST (Q5_csst)	0,018	<b>0,501</b>	0,237
Comité sur la formation (Q6_cfor)	-0,044	<b>0,494</b>	0,160
Plan de formation (Q13_pfor)	-0,059	0,116	<b>0,752</b>
Plan de relève (Q18_rel)	0,159	-0,023	<b>0,713</b>
Évaluation du rendement (Q15_rend)	0,421	0,092	<b>0,467</b>
Réunions d'information (Q11_info)	0,316	0,217	<b>0,428</b>
Eigenvalue	3,056	1,573	1,226
Proportion de la variance expliquée	20,4	10,5	8,2

† Les pratiques sont classées selon le facteur auquel elles ont été rattachées. Les coefficients des pratiques qu'il était possible de lier conceptuellement avec l'un ou l'autre des facteurs sont inscrits en caractères forcés. Les indicateurs retenus ont une corrélation d'au moins 0,40 avec l'un des trois facteurs. Lorsqu'un indicateur obtenait deux coefficients plus grands que 0,40 sur deux facteurs (Q15\_rend), le coefficient le plus élevé a été choisi.

conditions de travail. Les deux autres pratiques représentent des moyens pour résoudre les conflits: la spécification écrite des conditions de travail (manuel ou convention) édicte les droits des salariés alors que l'accès à un mécanisme de résolution des griefs/plaintes permet enfin que ces droits puissent être respectés.

Le dernier facteur (fac3\_pra) a trait au "Développement des ressources humaines" (DRH). Cet ensemble de pratiques a pour objectif d'améliorer et de maintenir le savoir, les compétences et les habiletés de la main-d'oeuvre. Le plan de formation et le plan de relève visent bien entendu ce but de façon explicite. Les réunions d'information et les évaluations du rendement peuvent servir à maintenir à date et à ajuster les compétences et les habiletés en fournissant de façon régulière au salarié des informations sur sa performance et sur les conditions changeantes du contexte.

On remarque que les trois facteurs identifiés à l'aide de l'analyse factorielle semblent concorder avec les grands axes de la stratégie RH de la FMO au cours des dernières années: renouvellement du style et des pratiques de gestion; harmonisation entre les caisses syndiquées et non syndiquées; développement des compétences (voir section 4.2). En comparant les résultats aux dimensions induites a priori au tableau IV.3, il est à noter que les pratiques liées à l'organisation du travail (semaine de quatre jours et structure de support aux opérations) n'ont pas été retenues dans l'interprétation des facteurs à cause de leurs corrélations avec les dimensions qui sont relativement faibles. La nature de ces pratiques d'organisation du travail (l'une se rapporte aux conditions de travail et l'autre à la répartition du travail dans l'établissement) est assez différente de celle des autres pratiques, liées plus directement à la GRH et aux RT; cette distinction de nature est susceptible d'expliquer ce résultat.

En dépit du fait que l'analyse factorielle produise des regroupements empiriquement indépendants, on peut soutenir par ailleurs que certains facteurs puissent être liés ou se compléter au plan conceptuel. Comme le souligne Huselid (1995) qui a aussi cerné des facteurs comparables dans son échantillon, les compétences des employés sont développées grâce aux activités de formation et peuvent être subséquemment suscitées et renforcées par des activités de mobilisation. Le

facteur "Expression" nous apparaît cependant assez indépendant des deux autres au plan conceptuel. Il peut par contre être considéré comme un facteur améliorant l'efficacité des pratiques innovatrices en matière de participation (Kelley, 1996; Cooke, 1994; Eaton et Voos, 1992 et 1994; Kelley et Harrison, 1992; Levine et Tyson, 1990).

Il demeure difficile de valider les regroupements de pratiques obtenus grâce à l'analyse factorielle. MacDuffie (1995) souligne d'ailleurs qu'étant donné que chaque pratique RI peut jouer un rôle comportant plusieurs facettes à l'intérieur d'un système de pratiques RI, il n'y a pas de base conceptuelle claire pour distinguer les pratiques affectant la motivation des travailleurs de celles affectant leurs compétences par exemple. Le fait que les pratiques mesurées varient d'une étude à l'autre ne va pas sans accroître les difficultés de validation (Becker et Gerhart, 1996). Une des façons de circonvenir à ces difficultés est d'utiliser une seconde procédure pour identifier les dimensions latentes afin de voir si les deux méthodes produisent des groupements similaires qui prédisent de la même manière la PO. C'est ce que nous allons tenter à la section suivante en utilisant le nombre d'années d'implantation des pratiques.

Dans cette recherche, bien avant l'analyse factorielle, l'identification des dimensions du système de pratiques RI dans les caisses s'est amorcée en consultant les recherches déjà effectuées sur la FMO et s'est poursuivie sur le terrain à travers les entrevues faites lors de la conception du questionnaire (voir chapitre 4). L'analyse factorielle est venue confirmer en quelque sorte ce que nous avaient révélé l'historique du cas et les entrevues sur le terrain. Il existe probablement d'autres types de regroupements (théoriques ou empiriques) possibles des quinze pratiques mais, à notre avis, les trois facteurs identifiés cernent le mieux les dimensions du système RI en place dans les caisses de la FMO en 1994.

Le tableau V.16 présente les corrélations entre les regroupements (facteurs) des pratiques, les indicateurs de PO, le climat RI et la présence syndicale. Les facteurs Mobilisation et Expression entretiennent des corrélations positives et significatives avec les indicateurs de productivité et d'efficacité; les corrélations des facteurs avec les indicateurs de rentabilité sont positives sans

Tableau V.16

Corrélations entre les facteurs des pratiques RI, les indicateurs de la PO, le climat RI et la présence syndicale

Facteurs de la présence des pratiques RI	Productivité		Efficience (coûts)		Rentabilité		Climat RI	Présence syndicale
	ln_rphre	ln_rfhre	ln_frexp	ln_cmo	tpavexi	tp_ope	moy_clim	syndicat
"Mobilisation" (fac1_pra)	0,177***	0,152**	0,400***	0,393***	0,085	0,091	0,002	-0,110*
"Expression" (fac2_pra)	0,208***	0,217***	0,430***	0,427***	0,013	0,025	0,059	0,648***
"Développement des RH" (fac3_pra)	0,041	0,019	0,178***	0,180***	-0,140**	-0,131**	0,126*	-0,112*

\*\*\*: Indique un seuil de signification plus petit que 0,01      \*: Indique un seuil de signification plus petit que 0,10  
 \*\*: Indique un seuil de signification plus petit que 0,05

Tableau V.17

Estimations de régression sur la productivité (facteurs de présence des pratiques RI)

Revenus d'intérêt sur les prêts (ln_rphre)				Revenus financiers (ln_rfhre)			
Paramètres	B	Beta	T	Paramètres	B	Beta	T
constante	4,880		34,445***	constante	4,969		39,719***
ln_caphr	0,010	0,026	0,379	ln_caphr	0,019	0,052	0,776
ln_hc_hn	0,137	0,207	3,125***	ln_hc_hn	0,139	0,237	3,603***
moy_clim	-0,052	-0,106	-1,684*	moy_clim	-0,042	-0,963	-1,545
fac1_pra Mobilisation	0,045	0,160	2,575***	fac1_pra Mobilisation	0,032	0,128	2,076**
fac2_pra Expression	0,048	0,170	2,703***	fac2_pra Expression	0,042	0,168	2,682***
fac3_pra DRH	0,014	0,049	0,784	fac3_pra DRH	0,005	0,022	0,344
F	5,533***			F	6,057***		
R2	0,124			R2	0,134		

\*\*\* : Indique un degré de signification plus petit que 0,01 (valeur critique de t = 2,540)  
 \*\* : Indique un degré de signification plus petit que 0,05 (valeur critique de t = 1,960)  
 \* : Indique un degré de signification plus petit que 0,10 (valeur critique de t = 1,645)

être significatives. Le troisième facteur DRH est lié significativement avec les indicateurs d'efficience et de rentabilité; ces liens sont positifs dans le cas des premiers indicateurs et négatifs dans le cas des seconds. Quant à la présence syndicale, les corrélations entre celle-ci et les trois facteurs sont toutes significatives. Malgré les objectifs d'harmonisation entre établissements syndiqués et non syndiqués déployés par la FMO, le facteur Expression demeure lié positivement à la variable syndicat. Par contre, les liens sont négatifs entre la variable syndicat et les deux autres facteurs (Mobilisation et DRH). Ces résultats ne sont tout de même pas étonnants outre mesure; autant il est probable de retrouver des pratiques liées à l'expression dans un établissement syndiqué où le syndicat revendique généralement ce genre de dispositions, autant il est probable que les pratiques de mobilisation et de DRH soient implantées dans un cadre non syndiqué où l'employeur a pleine latitude pour introduire les pratiques qu'il juge appropriées. Enfin, seul le facteur DRH apparaît lié significativement à l'indice du climat RI<sup>17</sup>. Tout indique que les deux autres facteurs sont relativement indépendants du climat RI.

Aux tableaux V.17, V.18 et V.19, on retrouve les résultats des estimations incluant les trois facteurs identifiés à l'aide de l'analyse factorielle. Au chapitre des estimations sur la productivité (tableau V.17), les effets de deux facteurs sur trois sont identifiés comme significatifs: les facteurs Mobilisation et Expression. L'effet du troisième facteur (DRH) sur la productivité est également positif mais n'est pas significatif. Autant la littérature théorique que la littérature empirique vont dans le sens d'un tel effet du facteur lié à la mobilisation notamment les recherches concernant l'impact des pratiques d'implication et de participation des salariés (Wagner, 1994; Levine et Tyson, 1990) et celui des pratiques de rémunération incitative (IRIR, 1996; Chaykowski et Lewis, 1995; Gerhart et Milkovich, 1992; Weitzman et Kruse, 1990). Quant au facteur Expression, dans la mesure où ces pratiques sont souvent associées aux effets institutionnels du syndicalisme dans la littérature, on pouvait s'attendre à ce qu'elles aient un impact positif sur la productivité. Le rapprochement avec cette littérature demeure cependant imparfait, puisqu'ici ces pratiques demeurent susceptibles de se retrouver aussi dans les établissements non syndiqués (stratégie

---

17. Au tableau V.10, les pratiques plan de formation et les réunions d'information, corrélées avec la dimension DRH, étaient aussi liées significativement au climat RI.

d'harmonisation de la FMO). Par ailleurs, il est possible que l'absence d'impact significatif du facteur DRH sur la productivité soit le signe que les retombées de ces pratiques dépendent davantage du nombre d'années depuis qu'elles ont été mises en place que de leur simple présence.

Au tableau V.18, un seul facteur est significatif aux seuils conventionnels: le facteur Expression. L'impact positif de ce facteur sur les coûts de production est postulé par les approches conceptuelles axées sur le contrôle et par la littérature traitant de l'impact syndical sur l'entreprise (section 1.4.1). Le facteur DRH comporte également un effet positif sur les coûts mais cet effet n'est pas significatif aux seuils conventionnels. A priori, comme les frais de formation sont inclus dans le coût de main-d'oeuvre, il fallait s'attendre à un impact positif des pratiques liées à la formation sur les coûts. Que ce facteur comporte un effet relativement peu significatif comme c'est le cas ici, a peut-être à voir avec le fait que depuis quelques années, les caisses de la FMO sont incitées à investir un certain pourcentage de leur masse salariale dans la formation de leur main-d'oeuvre. Cette incitation pourrait expliquer le fait que les pratiques de formation ne représentent pas une caractéristique distinctive dans le coût de production des caisses. D'un autre côté, la présence de pratiques liées à la formation n'implique pas nécessairement que des argents soient investis à ce chapitre, ce qui pourrait aussi expliquer cet impact non significatif sur les coûts.

Au tableau V.19, on remarque que le lien entre les facteurs et la rentabilité est positif pour ce qui est de la mobilisation et de l'expression; le lien entre le facteur DRH et la rentabilité est cependant négatif. Les coefficients de la dimension Mobilisation sont presque significatifs ce qui peut s'expliquer par le fait qu'elle comporte à la fois un impact non significatif sur les coûts et un impact significatif sur la productivité; l'effet net est donc une rentabilité accrue. Le facteur Expression n'est pas significatif quant à lui; on en déduit que son effet positif sur la productivité est compensé pour beaucoup par son effet négatif sur les coûts de production avec comme résultat que l'effet net sur la rentabilité n'est pas significatif, quoique positif. Quant au facteur DRH, son effet sur la rentabilité est négatif sans être toutefois significatif; le signe du coefficient suggère que les coûts associés à ces pratiques prennent le pas sur les effets positifs de celles-ci au chapitre de la productivité.

**Tableau V.18**  
**Estimations de régression sur l'efficacité (facteurs de présence des pratiques RI)**

Frais d'exploitation (ln_frexp)				Coût de main-d'oeuvre (ln_cmo)			
Paramètres	B	Beta	T	Paramètres	B	Beta	T
constante	3,009		4,681***	constante	3,216		5,224***
ln_depot	-0,201	-0,058	-2,903***	ln_depot	-0,288	-0,086	-4,352***
ln_revpr	0,876	0,952	38,314***	ln_revpr	0,868	0,965	39,631***
ln_thm	-0,056	-0,008	-0,409	ln_thm	-0,020	-0,003	-0,154
moy_clim	0,056	0,040	2,106**	moy_clim	0,064	0,047	2,553***
fac1_pra Mobilisation	0,008	0,010	0,465	fac1_pra Mobilisation	0,001	0,001	0,063
fac2_pra Expression	0,034	0,042	1,964**	fac2_pra Expression	0,026	0,033	1,546
fac3_pra DRH	0,015	0,019	0,988	fac3_pra DRH	0,016	0,021	1,094
F	381,590***			F	398,140***		
R2	0,920			R2	0,923		
*** : Indique un degré de signification plus petit que 0,01 (valeur critique de t = 2,540) ** : Indique un degré de signification plus petit que 0,05 (valeur critique de t = 1,960) * : Indique un degré de signification plus petit que 0,10 (valeur critique de t = 1,645)							

**Tableau V.19**  
**Estimations de régression sur la rentabilité (facteurs de présence des pratiques RI)**

Trop-perçus d'exercice (tpavexi)				Trop-perçus d'opérations (tp_ope)			
Paramètres	B	Beta	T	Paramètres	B	Beta	T
constante	-1,877		-4,881***	constante	-1,916		-4,949***
pr_par	1,055	0,094	1,893*	pr_par	1,130	0,108	2,014**
av_risq	24,133	0,652	13,244***	av_risq	19,758	0,574	10,770***
moy_clim	-0,106	-0,054	-1,093	moy_clim	-0,104	-0,057	-1,069
fac1_pra Mobilisation	0,090	0,079	1,641	fac1_pra Mobilisation	0,088	0,083	1,597
fac2_pra Expression	0,063	0,055	1,124	fac2_pra Expression	0,061	0,057	1,077
fac3_pra DRH	-0,050	-0,044	-0,895	fac3_pra DRH	-0,049	-0,046	-0,878
F	33,263***			F	22,750***		
R2	0,460			R2	0,368		
*** : Indique un degré de signification plus petit que 0,01 (valeur critique de t = 2,540) ** : Indique un degré de signification plus petit que 0,05 (valeur critique de t = 1,960) * : Indique un degré de signification plus petit que 0,10 (valeur critique de t = 1,645)							

En résumé, les résultats obtenus dans cette section semblent appuyer les hypothèses 4 et 5 quant à un lien positif entre les pratiques RI et la productivité de même qu'entre les pratiques et les coûts. Si les résultats demeurent ambigus quand on a recours aux pratiques individuelles et au nombre total de pratiques, ils se précisent en utilisant l'analyse factorielle qui les classe en trois groupes: Mobilisation, Expression et DRH. Il y a ainsi certaines dimensions du système de pratiques susceptibles d'entretenir des relations positives avec la productivité (Mobilisation et Expression) et les coûts (Expression). Pour ce qui est de l'hypothèse 6 au sujet d'un impact positif des pratiques sur la rentabilité, malgré que les relations estimées ne sont pas significatives (sauf pour ce qui est du facteur Mobilisation dont les coefficients sont presque significatifs), il n'en demeure pas moins qu'elles vont dans le sens présumé à l'hypothèse 6 et qu'elles sont corroborées par les estimations faites sur les autres dimensions de la PO. L'effet net des facteurs sur la rentabilité apparaît donc positif sauf dans le cas du facteur DRH où cet effet net est négatif.

En ce qui regarde le climat RI, ce que la dernière série d'estimations montre, c'est que le climat RI joue un rôle dans la détermination de la PO comme ce fut le cas dans les estimations précédentes. L'impact de cette variable est significatif dans les estimations sur la productivité (impact négatif) et les coûts (impact positif). Ces résultats supportent les hypothèses 7 et 8: un mauvais climat RI diminue la productivité et il augmente les coûts. Enfin, même si le lien négatif entre le climat RI et la rentabilité n'est pas significatif aux seuils conventionnels, il reste qu'il va dans le sens prévu à l'hypothèse 9.

#### **5.3.4 Nombre d'années d'implantation des pratiques**

Dans les sections précédentes, les analyses statistiques ont été basées sur les indicateurs dichotomiques reflétant la présence (1) ou l'absence (0) des pratiques RI dans les établissements. Dans cette section-ci, nous allons reprendre en partie ces analyses mais cette fois en utilisant comme indicateur de la variable pratiques RI le nombre d'années depuis que les pratiques ont été implantées dans les établissements (variables continues), indicateur aussi colligé dans le cadre de

l'enquête par questionnaire (voir tableau IV.3)<sup>18</sup>. C'est ainsi que l'analyse factorielle sera reprise afin de valider les dimensions (facteurs) du système RI à partir du nombre d'années d'implantation des pratiques. Ces analyses constitueront une occasion supplémentaire de corroborer les hypothèse 4 à 6 (impact des pratiques sur la PO) et 7 à 9 (impact du climat RI sur la PO) déjà testées précédemment. Sur la base des résultats présentés jusqu'à maintenant, on ne sait pas si l'effet des pratiques RI peut varier si l'on considère le nombre d'années depuis qu'elles ont été implantées. Notre banque de données contient des informations qui permettront d'explorer quelque peu l'impact des pratiques RI dans le temps et ce, en dépit du devis de recherche en coupe instantanée (1994). Cette démarche devrait aussi permettre de réduire la possibilité d'un biais lié à la simultanéité (voir section 3.3.4).

Au tableau V.20, on retrouve les corrélations entre le nombre d'années d'implantation des pratiques, les indicateurs de la PO, le climat RI et la variable syndicat. On constate que ces résultats sont très semblables à ceux obtenus avec les indicateurs de présence des pratiques. Ainsi, parmi les 90 corrélations avec les indicateurs de PO, la moitié d'entre elles sont significatives aux seuils conventionnels (il y en avait 48 au tableau V.10). Ici aussi, la dimension de la PO où l'on compte le plus de pratiques (14) significativement (et positivement) liées est l'efficience. La productivité suit avec neuf pratiques corrélées (positivement) avec les deux indicateurs de cette dimension. Une seule pratique (comité d'activités sociales) entretient un lien significatif (et positif) avec les indicateurs de rentabilité.

Les pratiques dont la présence était corrélée significativement aux indicateurs de la PO (tableau V.10) sont à peu de chose près les mêmes que les pratiques identifiées comme significatives au tableau V.20. Du côté de la productivité, il n'y a que le comité de RT/Personnel (an\_com) qui n'est plus corrélé significativement alors que le programme de suggestions (an\_Q8) le devient avec le nombre d'années. Du côté de l'efficience, ce sont exactement les mêmes pratiques qui étaient

---

18. Comme le notent Ichniowski et ses collègues (1996), les études avec les résultats les plus convaincants utilisent de multiples méthodes et vérifient si différentes procédures cernent des regroupements de pratiques similaires et identifient des effets similaires sur la PO. L'étude d'Ichniowski, Shaw et Prënnushi (1995) et celle de Delery et Doty (1996) constituent des exemples de cette façon de faire.

Tableau V.20

**Corrélations entre le nombre d'années depuis l'implantation des pratiques RI, les indicateurs de la PO et la présence syndicale**

Pratiques RI	Productivité		Efficience (coûts)		Rentabilité		Climat RI	Présence syndicale
	ln_rphre	ln_rfhrs	ln_frex	ln_cmo	tpavexi	tp_ope	moy_clim	syndicat
Semaine de 4 jours (an_Q3)	-0,006	0,008	0,051	0,053	0,019	0,015	-0,007	0,108*
Structure de support aux opérations (an_Q4)	0,095	0,056	0,445***	0,452***	-0,012	0,009	0,059	0,039
Comité de SST (an_Q5)	0,047	0,025	0,210***	0,212***	0,008	0,007	0,068	0,172***
Comité sur la formation (an_Q6)	0,167***	0,160**	0,158**	0,158**	0,020	0,018	0,067	0,248***
Comité d'activités sociales (an_Q7)	0,152**	0,137**	0,430***	0,429***	0,107*	0,113*	0,006	-0,092
Programme de suggestions (an_Q8)	0,113*	0,091	0,121*	0,119*	0,059	0,053	0,024	-0,084
Colloque (an_Q9)	0,095	0,072	0,207***	0,209***	0,034	0,031	0,009	0,021
Réunions d'information (an_Q11)	0,136**	0,103	0,257***	0,257***	0,074	0,071	0,110*	0,018
Plan de formation (an_Q13)	0,134**	0,134**	0,112*	0,106	0,022	0,023	0,066	-0,043
Évaluation du rendement (an_Q15)	0,143**	0,125*	0,356***	0,352***	0,041	0,048	0,005	-0,068
Plan de relève-action (an_Q18)	0,026	0,015	0,167***	0,173***	-0,013	-0,009	0,062	-0,067
Régime d'intéressement local (an_Q21)	0,192***	0,193***	0,218***	0,219***	0,067	0,057	-0,062	-0,162**
Comité de RT/Personnel (an_com)	0,092	0,083	0,303***	0,304***	0,066	0,069	0,070	0,388***
Mécanisme de résolution de problèmes/Procédure de griefs (an_plain)	0,174***	0,235***	0,358***	0,353***	0,037	0,039	0,030	0,756***
Manuel de conditions de travail/Convention collective (an_ccma)	0,205***	0,244***	0,339***	0,337***	0,099	0,098	0,060	0,450***
***: Indique un seuil de signification plus petit que 0,01      *: Indique un seuil de signification plus petit que 0,10 **: Indique un seuil de signification plus petit que 0,05								

significatives qui le demeurent. Quant à la rentabilité, le plan de relève (an\_Q18) et le régime d'intéressement (an\_Q21) ne sont plus significativement liés à ces indicateurs pendant que le comité d'activités sociales (an\_Q7) y est lié maintenant. On remarquera que les corrélations vont dans le même sens (même signe) d'un tableau à l'autre sauf pour la dimension rentabilité où le nombre d'années d'implantation est lié positivement à la plupart des indicateurs plutôt que négativement comme c'était systématiquement le cas auparavant. Quant à la variable syndicat, elle entretient le même genre de liens avec les mêmes pratiques qu'auparavant; seule la relation entre cette variable et la pratique semaine de quatre jours (Q3\_4jrs) devient significative dans les dernières analyses bivariées. Enfin, le climat RI n'entretient une relation significative qu'avec la pratique réunions d'information. À l'instar des conclusions faites sur les indicateurs de présence, on peut conclure que les indicateurs du nombre d'années d'implantation entretiennent certains liens avec les indicateurs de PO, liens qui vont généralement dans le sens attendu. L'utilisation d'une variable continue au lieu d'une variable dichotomique pour examiner les liens entre les RI et la PO n'engendre pas de grandes différences dans les résultats des analyses bivariées.

Avant de passer aux résultats de l'analyse factorielle, on peut examiner au tableau V.21 les corrélations entre les indicateurs du nombre d'années d'implantation des pratiques RI. Il y a 67 corrélations significatives sur les 105 corrélations que comporte la matrice. Cela signifie une légère augmentation (cinq corrélations de plus) par rapport aux résultats précédents obtenus avec les indicateurs dichotomiques (tableau V.14). De plus, les pratiques corrélées entre elles sont demeurées les mêmes pour la très grande part: résolution des griefs/plaintes (an\_plain) et manuel/convention (an\_ccma); évaluation du rendement (an\_Q15) et réunions d'informations (an\_Q9); comités RT/Personnel (an\_com) et résolution des griefs/plaintes. S'il y a une différence entre les deux indicateurs des pratiques, c'est que les corrélations entre les indicateurs du nombre d'années semblent être un peu plus fortes (coefficients plus élevés). Les corrélations entre les indicateurs de présence laissaient supposer l'existence de pratiques complémentaires de même nature dans les établissements; une pratique donnée était ainsi plus susceptible d'être implantées avec certaines pratiques qu'avec d'autres. Les corrélations entre les indicateurs du nombre d'années d'implantation renforcent l'idée de la complémentarité entre certaines pratiques et

Tableau V.21

**Matrice des corrélations entre les indicateurs du nombre d'années d'implantation des pratiques RI**

	an_Q3	an_Q4	an_Q5	an_Q6	an_Q7	an_Q8	an_Q9	an_Q11	an_Q13	an_Q15	an_Q18	an_Q21	an_com	an_plain	an_ccma
an_Q3	1,000														
an_Q4	-0,020	1,000													
an_Q5	0,146**	0,052	1,000												
an_Q6	0,037	0,107*	0,365***	1,000											
an_Q7	-0,059	0,341***	0,056	0,113*	1,000										
an_Q8	-0,058	0,170***	0,039	0,144**	0,188***	1,000									
an_Q9	-0,060	0,264***	0,127**	0,106*	0,258***	0,288***	1,000								
an_Q11	0,103	0,204***	0,148**	0,125*	0,320***	0,199***	0,250***	1,000							
an_Q13	0,145**	0,114*	0,065	0,078	0,244***	0,161**	0,129**	0,340***	1,000						
an_Q15	0,025	0,358***	0,064	0,066	0,479***	0,099	0,299***	0,405***	0,427***	1,000					
an_Q18	-0,067	0,199***	0,125*	0,061	0,273***	0,041	0,128**	0,289***	0,334***	0,306***	1,000				
an_Q21	-0,029	0,205***	0,010	0,033	0,289***	0,140**	0,318***	0,266***	0,115*	0,363***	0,204***	1,000			
an_com	0,108*	0,023	0,256***	0,283***	0,159**	0,002	0,009	0,294***	0,117*	0,172***	0,120*	-0,013	1,000		
an_plain	0,171***	0,032	0,197***	0,289***	0,021	0,007	0,011	0,135**	0,029	0,051	-0,040	-0,049	0,448***	1,000	
an_ccma	0,196***	0,040	0,121*	0,185***	0,193***	-0,060	0,064	0,279***	0,042	0,215***	0,073	0,135**	0,377***	0,692***	1,000

\*\*\*: Indique un seuil de signification plus petit que 0,01      \*: Indique un seuil de signification plus petit que 0,10  
 \*\*: Indique un seuil de signification plus petit que 0,05

suggèrent en plus que certaines pratiques ont pu être implantées en même temps. La stratégie RH de la FMO de même que les vagues de syndicalisation dans les caisses, abordées au chapitre précédent, peuvent avoir joué un rôle en ce sens. En se fiant à la matrice des corrélations, on peut penser que l'analyse factorielle basée sur les indicateurs des années d'implantation permettra d'obtenir des résultats comparables à ceux obtenus antérieurement.

Au tableau V.22, on retrouve la structure factorielle<sup>19</sup> réalisée à partir des indicateurs d'années d'implantation des pratiques. Parmi les trois facteurs qui émergent, un seul regroupement est absolument identique à un des facteurs de l'analyse précédente, soit le facteur Expression

19. Cette analyse factorielle comportait les mêmes spécifications que celle réalisée dans la section précédente (Varimax et composante principale).

Tableau V.22

**Structure des facteurs des pratiques RI - Résultats de l'analyse factorielle avec les indicateurs du nombre d'années d'implantation des pratiques**

Indicateurs des années d'implantation des pratiques RI†	Facteur 1	Facteur 2	Facteur 3
	"Développement et participation des RH" (fac1_an)	"Expression" (fac2_an)	"Implication" (fac3_an)
Évaluation du rendement (an_Q15)	<b>0,821</b>	0,102	0,101
Réunions d'information (an_Q11)	<b>0,634</b>	0,289	0,114
Plan de formation (an_Q13)	<b>0,617</b>	0,077	-0,074
Plan de relève (an_Q18)	<b>0,617</b>	0,003	-0,011
Comité d'activités sociales (an_Q7)	<b>0,611</b>	0,068	0,272
Régime d'intéressement (an_Q21)	<b>0,506</b>	-0,077	0,274
Structure de support aux opérations (an_Q4)	0,407	-0,023	0,403
Mécanisme de résolution de problèmes/Procédure de griefs (an_plain)	-0,039	<b>0,829</b>	-0,027
Manuel de conditions de travail/Convention collective (an_ccma)	0,212	<b>0,747</b>	-0,120
Comité de RT/personnel (an_com)	0,149	<b>0,694</b>	-0,004
Comité sur la formation (an_Q6)	-0,083	<b>0,517</b>	0,501
Comité de SST (an_Q5)	-0,030	<b>0,464</b>	0,348
Semaine de 4 jours (an_Q3)	0,075	0,354	-0,299
Programme de suggestions (an_Q8)	0,109	-0,047	<b>0,648</b>
Colloque (an_Q9)	0,317	-0,011	<b>0,610</b>
Eigenvalue	3,453	2,169	1,261
Proportion de la variance expliquée	23,0	14,5	8,4

† Les pratiques sont classées selon le facteur auquel elles ont été rattachées. Les coefficients des pratiques qu'il était possible de lier conceptuellement avec l'un ou l'autre des facteurs sont inscrits en caractères foncés. Les indicateurs retenus ont une corrélation d'au moins 0,40 avec l'un des trois facteurs. Lorsqu'un indicateur obtenait deux coefficients plus grands que 0,40 sur deux facteurs, le coefficient le plus élevé a été choisi (an\_Q6). Une pratique qui "chargeait" sur deux facteurs de façon équivalente n'a pas été considérée (an\_Q4).

(fac2\_an). Quant aux autres facteurs, les interprétations conceptuelles sont un peu moins claires à dégager suite à ces nouveaux regroupements. On peut comprendre de façon imagée ce qui s'est produit au cours de l'analyse en prenant comme base les regroupements initiaux: deux pratiques (comités d'activités sociales et régime d'intéressement), liées initialement au facteur Mobilisation se sont pour ainsi dire "greffées" aux pratiques du facteur DRH lors de la seconde analyse, laissant en plan deux pratiques (programme de suggestions et colloques) au sein du facteur Mobilisation (fac3\_an). Ce dernier facteur devient alors plus difficile à interpréter alors que le nouveau facteur DRH (fac1\_an) peut s'expliquer en raison des liens pouvant exister entre le développement des compétences et la mobilisation (Huselid, 1995; Lawler, 1986). Afin de ne pas les confondre avec les facteurs identifiées à la section précédente, ce "nouveau" facteur DRH est appelé "Développement et participation des RH (DPRH) tandis que l'autre (fac3\_an) est appelé "Implication". On note par ailleurs que la pratique structure de support aux opérations obtenait des scores notables sur plus d'un facteur tout comme la semaine de quatre jours; ces pratiques n'ont donc pas été considérées dans l'interprétation que nous donnons aux facteurs comme ce fut le cas initialement. Ensemble, les facteurs des indicateurs d'années d'implantation des pratiques RI expliquent 45,9% de la variance totale, soit un peu plus que dans le cas de l'analyse factorielle précédente.

Devait-on s'attendre à obtenir des résultats identiques lors des deux analyses factorielle malgré que nous n'utilisons pas les mêmes indicateurs de la variable pratiques RI? D'un point de vue théorique, il n'y a aucune base conceptuelle à laquelle s'en remettre pour juger de cette question, signe que la réponse à celle-ci demeure empirique. Plusieurs facteurs militent en faveur de la thèse de la similitude des structures factorielles. L'indicateur dichotomique étant pour ainsi dire contenu dans l'indicateur des années, on devait s'attendre à ce que les structures factorielles soient très semblables. Sur la base de l'analyse de corrélation, on a pu aussi constater que les deux types d'indicateurs (présence et années) entretiennent des liens similaires avec les indicateurs de la PO et que les pratiques RI apparaissent passablement liées entre elles, peu importe l'indicateur. Obtenir des structures factorielles comportant des facteurs identiques signifierait que des pratiques corrélées avec la même dimension ont été implantées à la même

époque dans les différents établissements. La stratégie de la FMO et les vagues de syndicalisation ont pu engendrer une implantation simultanée de pratiques de même nature.

Par contre, d'autres facteurs ont pu jouer dans le sens inverse et faire en sorte que des pratiques de différentes natures aient été implantées à la même époque, alors que des pratiques de même nature ont pu être implantées successivement de façon graduelle au fil des ans. L'implantation des pratiques répond peut-être moins à des impératifs de complémentarité et de développement du système des pratiques RI qu'à des impératifs liés au contexte (stratégie de la FMO, menace de syndicalisation, changement de directeur de la caisse, etc.); la contingence (adéquation externe) prend peut-être le pas sur la configuration (adéquation interne) des pratiques (Delery et Doty, 1996; voir section 1.4.2). Ce ne sont là que quelques pistes de réflexion visant à expliquer les différences observées au niveau de la composition des facteurs basés sur les indicateurs d'adoption et des facteurs basés sur les années d'implantation. Nonobstant ces différences et considérant la similitude relative entre les deux structures factorielles (notamment en ce qui concerne le facteur "Expression"), nous avons décidé de poursuivre nos analyses concernant l'influence du nombre d'années d'implantation des pratiques sur la base des facteurs du tableau V.22.

Au tableau V.23, on a reproduit les corrélations entre les facteurs des années d'implantation des pratiques et les indicateurs de la PO ainsi qu'entre ces facteurs, l'indice du climat RI et la présence syndicale. En premier lieu, on notera que tous les liens entre les facteurs et les indicateurs de productivité et d'efficacité sont significatifs (sauf un). Les corrélations avec les indicateurs de rentabilité ne sont quant à elles jamais significatives. Enfin, les facteurs mesurant la variable pratiques RI ne sont pas liés significativement au climat RI ce qui semble confirmer le postulat de l'indépendance entre les deux concepts. La seule différence importante par rapport aux résultats obtenus avec les indicateurs de présence a trait au facteur DPRH. Quand on considère le nombre d'années au lieu de la présence, le facteur DPRH devient associé significativement avec la productivité. De plus, il n'est désormais plus associé de façon significative aux indicateurs de rentabilité ni à l'indice du climat RI. Quant à la présence syndicale, elle est associée positivement

Tableau V.23

**Corrélations entre les facteurs du nombre d'années depuis l'implantation des pratiques RI, les indicateurs de la PO, le climat RI et la présence syndicale**

Facteurs du nombre d'années depuis l'implantation des pratiques	Productivité		Efficience (coûts)		Rentabilité		Climat RI	Présence syndicale
	ln_rphre	ln_rfhre	ln_frexp	ln_cmo	tpavexi	tp_ope	moy_clim	syndicat
"Développement et participation des RH" (fac1_an)	0,150**	0,132**	0,355***	0,355***	0,061	0,065	0,038	-0,155**
"Expression" (fac2_an)	0,171***	0,200***	0,347***	0,345***	0,066	0,066	0,081	0,638***
"Implication" (fac3_an)	0,132**	0,091	0,233***	0,235***	0,030	0,030	0,028	-0,016
***: Indique un seuil de signification plus petit que 0,01      *: Indique un seuil de signification plus petit que 0,10 **: Indique un seuil de signification plus petit que 0,05								

au facteur Expression et négativement au facteur DPRH, comme c'était le cas auparavant avec le facteur DRH. Par contre, l'association négative entre le facteur Implication et la présence syndicale n'est pas significative, contrairement à ce qui était constaté précédemment avec le facteur Mobilisation. Il reste possible que la composition différente des facteurs DPRH et Implication explique ces différences par rapport à ce qui était observé dans la section précédente.

Aux tableaux V.24 à V.26, sont présentées les estimations sur la productivité, les coûts de production et la rentabilité; elles incluent les facteurs construits sur la base des indicateurs du nombre d'années depuis l'implantation des pratiques de même que la variable climat RI. Ces estimations contiennent donc l'ensemble des variables explicatives contenues dans le modèle conceptuel et correspondent aux estimations déjà effectuées avec les indicateurs dichotomiques de la variable pratiques RI (tableaux V.17 à V.19).

Les estimations sur la productivité (tableau V.24) révèlent que tous les facteurs sont identifiés comme entretenant une relation positive et significative (ou près de l'être) avec tous les indicateurs de productivité. Au tableau V.25, on note qu'il n'y a aucun facteur dont l'impact est significatif dans

**Tableau V.24**  
**Estimations de régression sur la productivité (facteurs des années)**

Revenus d'intérêt sur les prêts (ln_rphre)				Revenus financiers (ln_rfhre)			
Paramètres	B	Beta	T	Paramètres	B	Beta	T
constante	4,874		34,706***	constante	4,964		40,070***
ln_caphr	0,018	0,043	0,661	ln_caphr	0,024	0,065	0,995
ln_hc_hn	0,144	0,218	3,312***	ln_hc_hn	0,143	0,244	3,735***
moy_clim	-0,056	-0,113	-1,821*	moy_clim	-0,047	-0,106	-1,716*
fac1_an DPRH	0,040	0,140	2,270**	fac1_an DPRH	0,030	0,117	1,907*
fac2_an Expression	0,039	0,138	2,213**	fac2_an Expression	0,040	0,159	2,580**
fac3_an Implication	0,038	0,135	2,196**	fac3_an Implication	0,023	0,092	1,514
F	5,655***			F	6,268***		
R2	0,127			R2	0,138		
*** : Indique un degré de signification plus petit que 0,01 (valeur critique de t = 2,540) ** : Indique un degré de signification plus petit que 0,05 (valeur critique de t = 1,960) * : Indique un degré de signification plus petit que 0,10 (valeur critique de t = 1,645)							

**Tableau V.25**  
**Estimations de régression sur l'efficience (facteurs des années)**

Frais d'exploitation (ln_frexp)				Coût de main-d'oeuvre (ln_cmo)			
Paramètres	B	Beta	T	Paramètres	B	Beta	T
constante	2,726		4,230***	constante	3,036		4,923***
ln_depot	-0,203	-0,059	-2,920***	ln_depot	-0,292	-0,087	-4,375***
ln_revpr	0,893	0,970	40,351***	ln_revpr	0,877	0,976	41,455***
ln_thm	-0,036	-0,005	-0,263	ln_thm	0,003	0,000	0,020
moy_clim	0,060	0,043	2,271**	moy_clim	0,069	0,050	2,716***
fac1_an DPRH	-0,004	-0,005	-0,232	fac1_an DPRH	-0,002	-0,002	-0,116
fac2_an Expression	0,020	0,025	1,211	fac2_an Expression	0,015	0,020	0,975
fac3_an Implication	-0,002	-0,002	-0,099	fac3_an Implication	0,001	0,001	0,077
F	376,657***			F	393,847***		
R2	0,919			R2	0,922		
*** : Indique un degré de signification plus petit que 0,01 (valeur critique de t = 2,540) ** : Indique un degré de signification plus petit que 0,05 (valeur critique de t = 1,960) * : Indique un degré de signification plus petit que 0,10 (valeur critique de t = 1,645)							

Tableau V.26

## Estimations de régression sur la rentabilité (facteurs des années)

Trop-perçus d'exercice (tpavexi)				Trop-perçus d'opérations (tp_ope)			
Paramètres	B	Beta	T	Paramètres	B	Beta	T
constante	-1,960		-5,037***	constante	-1,995		-5,094***
pr_par	1,192	0,106	2,138**	pr_par	1,260	0,120	2,246**
av_risq	24,077	0,651	13,208***	av_risq	19,704	0,572	10,743***
moy_clim	-0,117	-0,059	-1,203	moy_clim	-0,116	-0,063	-1,181
fac1_an DPRH	0,055	0,048	0,997	fac1_an DPRH	0,057	0,054	1,021
fac2_an Expression	0,017	0,015	0,301	fac2_an Expression	0,017	0,016	0,306
fac3_an Implication	0,019	0,017	0,344	fac3_an Implication	0,018	0,017	0,318
F	32,186***			F	21,905***		
R2	0,452			R2	0,360		
*** : Indique un degré de signification plus petit que 0,01 (valeur critique de t = 2,540) ** : Indique un degré de signification plus petit que 0,05 (valeur critique de t = 1,960) * : Indique un degré de signification plus petit que 0,10 (valeur critique de t = 1,645)							

les estimations des coûts de production. Ces estimations montrent même que deux facteurs (DPRH et Implication) comportent un impact négatif sur les coûts, mais cet effet n'est jamais significatif. Enfin, au tableau V.26, les estimations sur la rentabilité indiquent que les facteurs des années ont un effet positif sur la rentabilité mais sans être significatif. Il est paradoxal de constater que malgré l'absence d'impact significatif des facteurs sur les coûts et la présence d'un impact positif et significatif de tous les facteurs sur la productivité, leurs relations avec la rentabilité ne soient pas plus significatives. Par contre, l'effet net des pratiques apparaît être positif. Ces résultats ne corroborent donc que l'hypothèse 4 à l'effet d'un impact positif des pratiques RI sur la productivité.

Pour ce qui est de la variable climat RI, elle comporte des effets identiques à ce qui avait été estimé auparavant avec les autres indicateurs: un mauvais climat RI est associé à une baisse de productivité de même qu'à une hausse du coût de production. Vu l'impact négatif du climat RI sur la productivité et son impact positif sur les coûts, on pouvait s'attendre à ce que son impact net sur

la rentabilité soit négatif et c'est ce qui se produit ici, même si l'effet estimé n'est pas significatif. Comme c'était le cas dans les autres estimations, les résultats concernant la variable climat RI corroborent les hypothèses 7 et 8 mais non l'hypothèse 9, en dépit du fait que le coefficient arbore le signe attendu dans ce dernier cas.

Y a-t-il une différence entre les premiers résultats (basés sur les indicateurs de présence) et les seconds résultats (basés sur les années d'implantation des pratiques)? Le tableau V.27 compare et résume les résultats obtenus en termes de sens des relations et de niveau de signification. La première différence tient au fait qu'avec les indicateurs des années, le "Développement des RH" a un impact positif et significatif sur la productivité. Il est envisageable que les pratiques liées à cette dimension affectent davantage la productivité avec le temps (D'Arcimoles, 1995; Bartel, 1994). Le fait que des activités de soutien au développement des RH existent depuis nombre d'années est plus susceptible d'engendrer des effets positifs significatifs sur la productivité que le simple fait d'avoir implanté de telles activités. Quant aux estimations sur l'efficacité, la principale différence tient à l'impact du facteur Expression qui n'est plus significatif avec le nombre d'années: les résultats montrent qu'en considérant leur nombre d'années d'implantation au lieu de leur simple présence, les pratiques liées à l'expression des salariés ont un impact moins significatifs sur les coûts encourus en 1994. On peut penser que ce type de pratiques comporte des coûts d'implantation susceptibles d'être amortis à terme (Ichniowski et al, 1996; Osterman, 1996; Huselid, 1995; Wagner, 1994; Stephen, 1993; Levine et Tyson, 1990). Enfin, les dernières estimations sur la rentabilité demeurent relativement semblables aux premières, sauf que le signe du facteur des pratiques associés au DRH devient positif en considérant le nombre d'années d'implantation (DPRH); l'effet net sur la rentabilité est donc positif probablement à cause du fait que ce facteur comporte désormais un impact positif significatif sur la productivité, tout en comportant un effet négatif sur les coûts. À l'exception de celle du facteur Expression qui est restée la même, la composition des facteurs qui a varié d'une analyse factorielle à l'autre est susceptible d'expliquer ces différences.

Que doit-on retenir à ce stade de l'ensemble de ces analyses menées avec les facteurs des

Tableau V.27

## Résumé des relations estimées avec les facteurs

Facteurs	Indicateurs de présence			Facteurs	Indicateurs des années		
	Productivité	Coûts	Rentabilité		Productivité	Coûts	Rentabilité
Mobilisation	+***	+	+	Implication	+**	-	+
Expression	+***	+**	+	Expression	+**	+	+
DRH	+	+	-	DPRH	+**	-	+
*** : Indique un degré de signification plus petit que 0,01 (valeur critique de t = 2,540) ** : Indique un degré de signification plus petit que 0,05 (valeur critique de t = 1,960) * : Indique un degré de signification plus petit que 0,10 (valeur critique de t = 1,645)							

pratiques RI quant à la vérification des hypothèses? Les pratiques associées aux facteurs "Mobilisation" et "Implication" sont systématiquement liées à une hausse de la productivité. Ces pratiques, généralement initiées par l'employeur, semblent susceptibles d'améliorer la productivité que l'on considère leur présence ou le nombre d'années depuis qu'elles ont été implantées. Les pratiques liées à la mobilisation et à l'implication corroborent l'hypothèse 4 quant à un impact positif des pratiques RI sur la productivité. Pour sa part, le facteur "Expression" est également lié positivement et significativement à une productivité plus grande dans toutes les spécifications. Ici encore, tout semble indiquer que l'hypothèse 4 est vérifiée. Par contre, l'effet positif des pratiques liées davantage au DRH n'est significatif que dans les spécifications sur la productivité où l'on emploie le nombre d'années d'implantation des pratiques (DPRH). Il est facile de penser que la formation ne puisse produire des effets sur la productivité qu'à terme<sup>20</sup>. En considérant le nombre d'années, cette dimension du système des pratiques RI appuie donc l'hypothèse 4. Les indicateurs des pratiques individuelles et le nombre de pratiques soutenaient aussi la corroboration de l'hypothèse 4.

Avec les années, les pratiques liées aux facteurs DPRH et Implication n'ont aucun impact

20. La configuration différente des facteurs pourrait aussi être à l'origine de ces résultats puisque certaines pratiques de mobilisation viennent se joindre au facteur DRH dans les analyses avec les années d'implantation.

significatif sur les coûts, peu importe la spécification et ce, contrairement à ce que l'on décelait en général lors des analyses bivariées ou lorsque l'on utilisait le nombre de pratiques ou les pratiques sur une base individuelle. Il est à noter aussi que l'impact de ces pratiques sur les coûts devient même négatif avec les années. La synergie créée au sein des regroupements des pratiques pourrait être à l'origine de cette absence d'impact significatif sur les coûts de ces pratiques RI lorsqu'elles sont regroupées en facteurs. Dans le cas des pratiques liées aux dimensions Implication et DPRH, on peut conclure à la non vérification de l'hypothèse 5 quant à un impact positif de ces pratiques sur les coûts de production. Par contre, dans le cas du facteur Expression, les résultats sont un peu plus ambigus. Avec les indicateurs de présence, son effet sur les frais d'exploitation est significatif mais pas sur le coût de main-d'oeuvre. Avec les indicateurs du nombre d'années, l'impact de ce facteur sur l'efficacité n'est jamais significatif. Cette ambiguïté dans les résultats ne permet pas de conclure à la vérification de l'hypothèse 5.

Quant à l'hypothèse 6 relative à un impact positif des pratiques sur la rentabilité, elle n'est pas vérifiée non plus, malgré le fait que la variable pratiques RI se comporte en général tel que prévu (impact positif sur la rentabilité). L'effet net positif des pratiques mesuré dans ces estimations sur la rentabilité semble cependant appuyé par les résultats obtenus grâce aux estimations sur les autres dimensions de la PO. Dans ces estimations, la variable pratiques RI n'a pas plus d'influence significative sur la rentabilité que n'en avaient les variables climat et syndicat dans les autres estimations réalisées dans ce chapitre. Cette mesure de la performance financière subit l'influence d'une myriade d'autres facteurs qui n'ont à voir avec les RI et il n'est donc pas étonnant que l'impact des RI sur la rentabilité reste marginal (Betcherman et al, 1994).

Enfin, la constance dans les résultats sur la variable climat RI, peu importe l'indicateur de la variable pratiques RI, donne à penser que les relations proposées dans le modèle conceptuel étaient valides et sont vérifiées statistiquement pour deux dimensions de la PO: un mauvais climat RI diminue la productivité et augmente les coûts. Les hypothèses sur le climat RI sont donc vérifiées dans le cas de la productivité (hypothèse 7) et de l'efficacité (hypothèse 8). Pour ce qui est de l'hypothèse 9, les signes des coefficients estimés sur cette variable montrent qu'un mauvais climat diminue la rentabilité. Par contre, les tests statistiques indiquent que ces coefficients ne sont

pas significatifs à l'instar de ce qui est constaté pour les pratiques.

Avant de procéder une discussion plus approfondie des résultats au chapitre suivant, nous allons tenter de voir si le modèle explicatif employé a permis d'améliorer l'explication de la variable dépendante de la recherche, soit la PO. Le tableau V.28 présente les coefficients de détermination obtenus lors de chacune des estimations selon les diverses spécifications; cette statistique permet de tester la validité des modèles utilisés en évaluant la portion de la variable dépendante expliquée par les variables indépendantes considérées. Au point de départ, les estimations basées sur les modèles de base montrent qu'ils se comportent de façon très similaire à ce que l'on a dénoté dans les études les ayant déjà mis à contribution. Les variables contrôles obtiennent généralement les signes attendus et les relations estimées sont la plupart du temps significatives. Les caractéristiques des répondants de même que l'omission justifiée et nécessaire de certaines variables sont susceptibles de justifier pourquoi certaines de nos estimations expliquent une variance de la variable dépendante moins grande que celle estimée par les chercheurs ayant exploité les mêmes modèles d'estimation. On remarque de façon générale au tableau 5.28 que les coefficients de détermination associés aux estimations de la fonction de production indiquent que ce modèle n'explique qu'une maigre portion de la variance de la variable dépendante, en dépit du fait qu'il est conforme à la théorie. La variance expliquée dans les estimations des coûts et de la rentabilité est plus considérable mais reste de même niveau à ce qui avait été déjà estimé dans les études antérieures. Il faut en conclure que les modèles sont suffisamment spécifiés pour que les effets estimés des variables RI ne soient pas biaisés par des variables confondantes. Il aurait été intéressant de perfectionner les modèles opérationnels notamment la fonction de production mais cette tâche dépassait largement l'objectif de la thèse, qui n'était certes pas d'élaborer un modèle de prédiction de la PO.

Le tableau V.28 permet de montrer la pertinence de la démarche employée tout au long de cette recherche, soit de considérer non seulement la variable pratiques RI mais aussi la variable syndicat. Ce tableau montre l'évolution dans l'explication des trois dimensions de la variable dépendante apportée par les diverses variables RI. Ainsi, pour ce qui de la productivité, le passage de la variable syndicat à la variable pratiques RI mesurée par les dimensions des

Tableau V.28

## Résumé des coefficients de détermination (R2) obtenus lors des estimations

Spécifications	Productivité		Efficience (coûts)		Rentabilité	
	ln_rphre	ln_rfhre	ln_frexp	ln_cmo	tpavexi	tp_ope
Modèles de base	0,063	0,085	0,916	0,919	0,446	0,353
Syndicat <sup>†</sup>	0,085	0,110	0,920	0,923	0,449	0,356
Pratiques individuelles	0,0723 à 0,102	0,094 à 0,121	0,918 à 0,921	0,922 à 0,925	0,450 à 0,460	0,356 à 0,369
Nombre de pratiques RI	0,116	0,126	0,920	0,923	0,452	0,359
Facteurs des pratiques RI (présence)	0,124	0,134	0,920	0,923	0,460	0,368
Facteurs des pratiques RI (années)	0,127	0,138	0,919	0,922	0,452	0,360
† La variable climat RI a été ajoutée à ces spécifications et aux spécifications suivantes						

pratiques accroît considérablement l'explication de la variable dépendante. Cette progression de l'explication de la variable dépendante selon l'indicateur retenu est aussi constatée pour ce qui est de la rentabilité et des coûts, quoique cette progression soit plus modeste. Du côté de la rentabilité, les facteurs de présence des pratiques RI apportent cependant une explication légèrement plus importante que les facteurs basés sur les années d'implantation, ce qui peut être dû à la composition des facteurs ou à la moins grande influence des pratiques sur la rentabilité au fil des ans. Pour ce qui est des coûts, on remarquera que la spécification avec la variable syndicat accroît légèrement plus l'explication de la variable dépendante que les spécifications avec les indicateurs des pratiques. Il est possible, en dépit des efforts d'harmonisation entre les établissements syndiqués et non syndiqués, que la présence syndicale fasse en sorte que des coûts plus importants sont toujours encourus dans les caisses syndiquées, par exemple au chapitre des avantages sociaux.

En comparant les résultats des estimations des modèles de base avec ceux des estimations incluant les variables RI, on remarque que ces variables contribuent à un accroissement de l'explication de la PO. Il faut tout de même voir qu'en dépit de cette augmentation de l'explication due aux variables RI, leur part dans cette explication est mince surtout dans le cas de l'efficience

et de la rentabilité. Malgré que les coefficients des variables RI soient significatifs, la contribution de celles-ci à la détermination de la PO demeure faible par rapport à d'autres facteurs ayant servi de variables contrôles.

En bref, on peut conclure que notre stratégie de mesure des aspects RI était adéquate car elle a permis d'améliorer sensiblement l'explication de la variable dépendante tout en apportant une meilleure compréhension des mécanismes en cause, même si la contribution des variables RI reste modeste.

## CHAPITRE 6

### DISCUSSION DES RÉSULTATS

Alors que les résultats des analyses statistiques ont été présentés au chapitre précédent, le présent chapitre rappellera brièvement ces résultats en les commentant plus en profondeur. Nous allons ainsi discuter des variables ayant fait l'objet d'hypothèses dans cette recherche. Par la suite, nous concluons quant aux réponses apportées par la recherche à la question de recherche et aux questions connexes en découlant de même qu'à d'autres questions soulevées par les résultats.

#### 6.1 Vérification des hypothèses

Au total, neuf hypothèses ont été testées dans cette recherche. La stratégie de vérification de celles-ci prévoyait l'utilisation de la régression linéaire multivariée afin d'isoler les effets propres des pratiques RI, du climat RI et de la présence syndicale sur la PO. Les modèles d'estimation se sont comportés comme prévu démontrant ainsi la pertinence des variables contrôles retenues (voir section 5.1). L'explication de la variance de la variable dépendante apportée par les modèles d'estimation s'est accrue de façon non négligeable en y ajoutant des variables explicatives liées aux RI, tel que décrit au tableau V.28 au chapitre précédent. La question à ce stade n'est plus de savoir si ces variables RI ont un impact sur la PO, mais plutôt de constater si leurs impacts vont dans le sens prévu par les hypothèses et par la littérature.

##### 6.1.1 Variable syndicat

La section 5.2 a permis de mettre à l'épreuve les hypothèses suivantes: le syndicalisme augmente la productivité (1), hausse le coût de production (2) et diminue la rentabilité (3). Les deux premières hypothèses ont été corroborées par les analyses statistiques mais non la dernière. Les résultats montrent que, dans les caisses populaires Desjardins de la FMO en 1994, la présence syndicale est apparue avoir permis un certain accroissement de la productivité (revenus d'intérêt

et revenus financiers), avoir contribué à augmenter les coûts de production (frais d'exploitation et coût de main-d'oeuvre) et n'avoir eu aucun effet significatif sur la rentabilité (trop-perçus d'exercice et d'opérations). L'effet net du syndicalisme sur la rentabilité (résultant de ses effets sur les deux autres dimensions de la PO) est positif contrairement à ce que postulait l'hypothèse 3, mais cet effet net n'est pas significatif en vertu des tests statistiques.

En premier lieu, la présence d'un syndicat dans une caisse influence le coût de production de façon significative mais faiblement par rapport aux autres variables contrôles. Bien que les estimations tiennent compte du taux horaire payé en moyenne, il subsiste un effet du syndicat sur les coûts que le modèle n'a pas permis d'identifier. En premier lieu, les avantages sociaux représentent une voie autre que le salaire par laquelle la présence syndicale peut affecter les coûts de production mais la présente recherche n'a pu l'explorer. L'approche monopolistique des effets du syndicalisme (voir section 1.4.1) édicte aussi que la présence syndicale peut affecter le prix relatif des autres facteurs de production en faisant en sorte que les entreprises encourrent des coûts plus élevés à cause d'investissements se substituant à la main-d'oeuvre (ex.: technologie) ou à cause de règles de travail restrictives. D'autre part, la tendance à l'uniformisation des salaires dans les caisses de la FMO a très certainement contribué à amoindrir l'impact du syndicalisme sur les salaires de même que les différences de coûts entre les caisses syndiquées et les caisses non syndiquées. Tel qu'estimé ici, un impact positif de la présence syndicale sur les coûts de production demeure néanmoins conforme à ce que postule l'analyse économique.

En second lieu, pour ce qui est de la fonction de production, les résultats suggèrent qu'il existe une différence significative entre les niveaux de productivité des caisses non syndiquées et ceux des caisses syndiquées. Cette recherche est loin d'être la première recherche empirique à identifier un lien positif entre la présence syndicale et la productivité (voir section 2.1.1). Un impact positif du syndicalisme sur la productivité n'est pas étonnant outre mesure en vertu de l'approche des effets institutionnels du syndicalisme qui s'est développée parallèlement à l'approche du monopole syndical (voir section 1.4.1). La première approche énonce notamment que la mise en place de pratiques visant l'expression et la consultation des salariés est susceptibles d'accroître la

productivité. Les analyses menées sur les pratiques RI tendent d'ailleurs à montrer que la dimension Expression (comités, résolution de problèmes/griefs, manuel/convention), caractéristique de la présence syndicale, est associée à une plus grande productivité. Il n'y a qu'un pas à faire pour supposer que la dimension Expression constitue une mesure plus fine de la présence syndicale. L'analyse portant sur les pratiques RI dans cette recherche apporte une explication solide de l'impact positif du syndicat sur la productivité, contrairement à bien des études où l'on spéculait sur les raisons de l'impact (positif ou négatif) estimé sans preuve empirique de l'effet réel des pratiques associées à la présence syndicale.

En dernier lieu, la présence syndicale ne semble pas exercer un impact significatif sur la rentabilité des caisses en vertu des résultats obtenus. L'impact de cette variable est positif sans être significatif. Il y a plusieurs explications possibles à ce résultat. Au point de départ, ce résultat a déjà été obtenu dans la littérature. Maki et Meredith (1986), dans une spécification de leur modèle (celle correspondant au ratio profits/capital, identique à une de nos spécifications), estiment que les syndicats dans leur échantillon influencent les salaires et la productivité positivement à peu près également sans autre effet sur les profits, d'où un effet nul sur la rentabilité. La littérature montre aussi que le niveau de concurrence (ou de concentration) dans l'industrie est susceptible de modérer les revendications syndicales et ainsi de réduire considérablement l'effet du syndicalisme sur la rentabilité (Laporta et Jenkins, 1996; Hirsh, 1991; Karier, 1988; Voos et Mishel, 1986a et 1986b; Salinger, 1984; Freeman, 1983). En situation de concurrence, des exigences syndicales trop au-dessus de ce qui est offert sur le marché peuvent mettre en péril la pérennité d'une entreprise selon la théorie économique, d'où l'intérêt d'un syndicat à modérer ses exigences. Les caisses de la FMO opérant dans un secteur extrêmement concurrentiel, en particulier dans les centres urbains, l'action syndicale est susceptible de n'avoir presque pas d'effet sur les profits contrairement aux secteurs plus concentrés et moins ouverts à la concurrence.

À l'instar de nos résultats, Laporta et Jenkins (1996) rapportent par ailleurs un effet syndical modestement positif sur la rentabilité des industries canadiennes où sévit une forte concurrence au sein de leur échantillon. La rente syndicale diminuant en situation de concurrence (voir section

1.4.1), les effets négatifs de la présence syndicale postulés par l'analyse économique diminuent et l'on peut supposer que ses effets positifs deviennent ainsi plus prépondérants, d'où un lien positif possible entre la présence syndicale et la rentabilité<sup>1</sup>. Les résultats obtenus en utilisant les pratiques RI (dimension Expression) tendent d'ailleurs à confirmer cette interprétation. Une autre explication est la stratégie RH recommandée par la FMO. En procurant des conditions de travail semblables à celles que l'on retrouve dans les caisses syndiquées à leurs employés, les caisses non syndiquées augmentent leur coût de main-d'oeuvre. Or, ceci suggère qu'en l'absence d'une telle stratégie, les coûts de production des caisses non syndiquées seraient moins importants et un écart de rentabilité se dessinerait en faveur des caisses non syndiquées, ce qui viendrait changer le signe de l'effet net du syndicalisme sur la rentabilité.

La démarche de recourir à trois modèles différents permet cependant de mieux apprécier l'absence d'impact du syndicalisme sur la rentabilité. C'est ainsi que l'effet net de la variable syndicat sur la rentabilité dépend de l'ampleur des effets de cette variable sur la productivité et les coûts. Un résultat en vertu duquel la présence syndicale n'a pas un effet significatif sur la rentabilité peut donc s'expliquer par les effets de cette variable sur les deux autres dimensions de la PO qui, peut-on en déduire, s'annulent pour ainsi dire. Les coûts accrus ne semblent cependant compenser qu'en partie seulement l'augmentation de la productivité puisque l'effet net reste positif. L'estimation de la seule rentabilité, comme plusieurs études le font, n'aurait pu permettre de corroborer le résultat obtenu avec cette variable comme nous sommes en mesure de le faire ici.

La variable syndicat donne une idée générale de l'impact du système RI d'une organisation sur sa performance. Le système RI, de type syndiqué, comporte des effets bénéfiques sur la productivité mais occasionne par contre certains coûts; ces effets contradictoires se reflètent globalement sur la rentabilité d'une organisation. Les analyses subséquentes faites avec des variables plus fines ont permis de mieux préciser la nature exacte des effets du système RI sur la PO.

---

1. Dans la mesure où la rente syndicale diminue avec l'accroissement de la concurrence, on peut comprendre l'intérêt des employeurs à favoriser la libre concurrence et la déréglementation des marchés qui leur permettent de profiter des avantages du syndicalisme tout en réduisant ses effets négatifs.

### 6.1.2 Variable pratiques RI

Il est relativement plus complexe de conclure quant à la vérification des hypothèses relatives aux pratiques RI car l'on doit examiner les résultats obtenus avec chacun des indicateurs. Par l'utilisation de plusieurs indicateurs, il est possible de cerner certaines conditions susceptibles d'influencer l'impact des pratiques RI sur la PO et de là, comprendre davantage le mécanisme de cet impact. A priori, il se dégage de façon générale des analyses sur cette variable le constat de l'existence de liens positifs, d'une part, entre les pratiques et la productivité (hypothèse 4) et, d'autre part, entre les pratiques et les coûts de production (hypothèse 5). Les résultats concernant la rentabilité ne sont pas aussi significatifs qu'ils auraient dû l'être (hypothèse 6) mais ils appuient les autres résultats.

Les résultats obtenus avec les pratiques individuelles ont été assez mitigés comme il fallait s'y attendre d'après la littérature théorique (voir section 1.4.2) et les études empiriques (voir section 2.3), spécialement celle d'Ichniowski, Shaw et Prennushi (1995). Il y a un certain nombre de pratiques (sept) qui ont un impact significatif sur la productivité, notamment le régime d'intéressement, alors qu'il n'y en a qu'une (structure de support aux opérations) qui comporte un impact significatif sur les coûts et la rentabilité. Les interrelations entre les pratiques de même que l'absence systématique de lien des pratiques RI avec plus d'une dimension de la PO suggèrent que ce genre d'indicateurs n'est pas très adéquat pour vérifier nos hypothèses et comprendre la relation entre la variable pratiques RI et la PO.

Quant aux analyses faites avec l'indicateur du nombre de pratiques RI, elles montrent que cet indicateur est lié positivement et de manière significative à la productivité et aux coûts de production. Ichniowski, Shaw et Prennushi (1995) ont également obtenu un résultat similaire concernant la productivité. D'autres études ont montré l'absence d'impact du nombre de pratiques sur la performance économique mesurée par les perceptions des gestionnaire (Delaney et Huselid, 1996; Wagar, 1994). Stephen (1993), pour sa part, établit un lien entre le nombre de pratiques et la rentabilité pour une seule des deux années sur lesquelles portait ses données, et elle attribuait l'absence de lien pour l'année la plus ancienne aux coûts d'implantation des

pratiques. Nos résultats semblent aller dans le sens de ces études car on constate à la fois que le nombre de pratiques RI influence positivement la productivité, mais aussi qu'il influence positivement les coûts de production, démontrant en quelque sorte ce que Stephen (1993) soupçonnait sans pouvoir le prouver. En ce qui regarde l'absence d'impact significatif sur la rentabilité, il semble s'expliquer aussi par l'interaction entre les coûts et la productivité accrue qui fait en sorte que l'effet net n'est pas significatif, bien qu'il soit positif. Même si les résultats obtenus avec cet indicateur vont dans le même sens que les hypothèses, on peut se questionner quant à la signification exacte à donner à cet indicateur qui amalgame des pratiques hétérogènes entretenant des relations disparates avec la PO. Le nombre de pratiques implantées est-il un indice du niveau de sophistication des RI, un indice de l'intérêt des gestionnaires pour le nombre de pratiques ou bien un indice du système de pratiques RI en place dans les établissements? Les résultats ultérieurs montrent qu'il reflète le système de pratiques RI, bien que ce soit un indicateur moins que parfait car les pratiques y sont parfaitement substituables les unes aux autres, peu importe leur nature. Il est aussi fort plausible que certaines pratiques fortement corrélées à l'une ou l'autre des dimensions de la PO donnent pour ainsi dire le ton quant à l'effet global du nombre de pratiques RI sur la PO.

Le recours à l'analyse factorielle afin d'identifier les dimensions du système de pratiques RI a permis de clarifier les résultats obtenus avec les indicateurs de la présence des pratiques individuelles et avec le nombre total de pratiques RI en vigueur. En même temps, ces analyses ont complexifié davantage la discussion sur la vérification des hypothèses. Tout d'abord, les facteurs identifiés apparaissent avoir bien cerné les dimensions du système RI en place dans les établissements étudiés. Dans un premier temps, l'analyse faite avec les indicateurs d'adoption des pratiques a cerné trois dimensions: Mobilisation, Expression et DRH. Dans un second temps, des facteurs similaires aux premiers (Implication, Expression et DPRH) ont émergé de l'analyse portant sur le nombre d'années d'implantation des pratiques. En dépit que la validation des regroupements obtenus grâce à l'analyse factorielle reste toujours un exercice difficile (MacDuffie, 1995), les deux procédures menées dans cette recherche ont permis d'identifier des dimensions similaires, voire identiques dans le cas des pratiques liées à l'expression. De plus, ces dimensions

sont conformes à ce que l'on pouvait s'attendre compte tenu des choix de la FMO en matière d'orientations RI à recommander à ses caisses affiliées (voir section 4.2). Cette conformité aux orientations de la FMO augmente la confiance que l'on peut avoir dans les résultats obtenus.

Les analyses factorielles successives ont néanmoins révélé certaines différences dans la composition des facteurs obtenus selon que l'on emploie les indicateurs d'adoption des pratiques ou du nombre d'années depuis leur implantation. Il existe bien des raisons que l'on peut avancer pour expliquer ces différences (voir section 5.3.4). Il est évident cependant que la nature de ces indicateurs a joué un rôle au niveau de cet écart et, par conséquent, les indicateurs de présence n'agissent pas sur la PO exactement de la même manière que les indicateurs du nombre d'années d'implantation. En dépit de ce constat au demeurant très instructif comme nous le verrons plus loin, il n'en reste pas moins que les résultats des deux analyses factorielles cernent des dimensions du système de pratiques RI assez semblables. Même s'il n'y a que le facteur Expression dont la composition soit absolument identique dans les deux analyses, les deux autres facteurs nous apparaissent suffisamment semblables dans les deux analyses pour que l'on puisse en discuter simultanément dans la présente discussion des résultats que nous voulons la plus simple possible.

De façon générale, supportant en cela les travaux récents (voir section 2.3.2), la présente recherche montre qu'il est plus adéquat d'étudier le système de pratiques RI, plutôt que de s'en remettre aux pratiques sur une base individuelle ou au nombre de pratiques. Ce constat montre que l'approche de la configuration permet de mieux expliquer les effets des pratiques RI sur la PO que l'approche universaliste dans notre recherche (voir section 1.4.2). L'inclusion des facteurs augmente davantage l'explication de la variable dépendante que les autres indicateurs comme on peut s'en rendre compte au tableau V.28. Enfin, l'analyse factorielle raffine l'analyse en permettant de distinguer les effets spécifiques de certaines dimensions du système de pratiques RI.

La première dimension identifiée, Mobilisation-Implication, a un impact positif et significatif sur la productivité. Dans la spécification avec les indicateurs de présence (Mobilisation), cet impact sur

la productivité se traduit directement en une rentabilité accrue (coefficients quasi significatifs), vu l'absence d'impact significatif sur les coûts. Dans la spécification avec les indicateurs du nombre d'années d'implantation (Implication), le même phénomène se produit surtout que l'effet sur les coûts est négatif: l'effet net sur la rentabilité reste positif malgré qu'il n'est pas significatif. Cette dimension semble donc avoir un effet positif sur la productivité, ne pas comporter d'impact significatif sur les frais d'exploitation incluant le coût de main-d'oeuvre et comporter en bout de ligne un effet positif sur la rentabilité.

Constituées de mesures visant l'implication, la mobilisation et l'intéressement des salariés, cette dimension était probablement la plus susceptible d'avoir un impact positif sur la PO si l'on se fie au grand nombre de recherches ayant scrutés les effets sur la PO de la participation (Wagner, 1994; Levine et Tyson, 1990) et la rémunération incitative (IRIR, 1996; Chaykowski et Lewis, 1995; Gerhart et Milkovich, 1992; Weitzman et Kruse, 1990). Notre recherche est cependant la première à notre connaissance à articuler de façon cohérente les effets de ce genre de pratiques sur trois dimensions de la PO.

La seconde dimension, Expression, comporte aussi un impact positif et significatif sur la productivité dans toutes les spécifications. Par contre, cette dimension semble engendrer des coûts accrus, du moins dans la spécification avec les indicateurs de présence des pratiques. Quand on considère plutôt le nombre d'années, l'impact de la dimension Expression devient non significatif, ce qui suggère que plus ces pratiques ont été implantées il y a longtemps, moins elles contribuent à l'augmentation des coûts. Les coûts d'implantation et de rodage des pratiques, susceptibles d'être amortis à terme, constituent des facteurs plausibles d'explication de cette différence (Ichniowski et al, 1996; Pil et MacDuffie, 1996; Osterman, 1996; Wagner, 1994; Stephen, 1993; Levine et Tyson, 1990). Ces pratiques sont susceptibles d'améliorer la gestion des conflits dans l'organisation et d'engendrer une réallocation plus profitable des ressources (Katz, Kochan et McKersie, 1994). Quant à l'effet net de cette dimension sur la rentabilité, il est positif quoique non significatif, ce qui semble indiquer que les effets sur la productivité et la rentabilité jouent l'un contre l'autre. Les résultats obtenus avec la dimension Expression ressemblent

beaucoup à ceux obtenus avec l'indicateur de présence syndicale. On ne sait toutefois pas si l'effet du syndicalisme sur les coûts de production s'estompe dans le temps comme c'est le cas pour cette dimension. Il est possible cela puisse être le cas comme le suggère l'étude de Graddy et Hall (1985) qui constate l'absence d'un lien entre la date d'accréditation du syndicat et la productivité alors que l'impact de la présence syndicale est significatif.

Les effets de la troisième dimension, DRH-DPRH, sont un peu plus subtils. Cette dimension comporte un effet positif et significatif sur la productivité seulement dans les spécifications incluant le nombre d'années. Dans l'autre spécification, l'effet est positif mais sans être significatif. Ceci donne à penser que les pratiques liés au DRH peuvent prendre un certain temps avant de produire les résultats escomptés en termes de productivité (Ichniowski et al, 1996; Osterman, 1996; D'Arcimoles, 1995; Katz, Kochan et Keefe, 1987; Lawler, 1986); les pratiques plus anciennes semblent ainsi comporter un impact plus significatif sur la productivité. Par ailleurs, cette dimension, tout comme la dimension Expression, comporte un effet positif sur les coûts avec les indicateurs de présence, effet qui devient négatif quand on emploie plutôt le nombre d'années. Ici encore, les coûts associés à l'implantation des pratiques et leur amortissement au cours des ans sont susceptible d'expliquer ce phénomène. Quant à l'effet net de la dimension DRH-DPRH sur la rentabilité, il est négatif à cause des coûts accrus et à l'absence d'un impact sur la productivité dans la spécification avec la présence des pratiques. Par contre, dans la spécification avec le nombre d'années, l'effet net sur la rentabilité est positif ce qui est dans l'ordre des choses puisque l'impact sur la productivité est positif et celui sur les coûts est négatif. Ce phénomène est similaire à ce que l'on a pu observer avec la dimension Mobilisation-Implication dans cette spécification. La dimension DRH-DPRH illustre particulièrement bien la pertinence de l'approche de l'investissement au niveau des RH qui s'oppose à celle du contrôle des coûts (voir section 1.4.2). La première approche permet d'adopter une perspective plus équilibrée avec un cadre temporel dépassant le court terme.

En comparant les résultats obtenus avec les différents indicateurs mesurant la variable pratiques RI, on observe que la question de la mesure est cruciale dans ce genre d'étude. Ces divers

indicateurs apportent chacun leur contribution à l'explication de la relation existant entre les pratiques RI et la PO. Si les pratiques semblent généralement concourir à l'augmentation de la productivité et des coûts de façon significative alors que leur effet net semble somme toute positif, il n'en reste pas moins que les relations observées dépendent de la nature des pratiques et de l'effet du temps. Si l'analyse basée sur les pratiques individuelles a procuré certaines pistes quant à cette conclusion, ce ne sont vraiment que les résultats des analyses factorielles qui en ont confirmé la véracité. En résumé, la recherche montre que les pratiques RI améliorent la productivité (hypothèse 4), augmentent les coûts (hypothèse 5) dépendamment de la nature des pratiques et du nombre d'années depuis qu'elles ont été implantées<sup>2</sup> et, en bout de ligne, leur effet sur la rentabilité dépend de leurs effets sur la productivité et les coûts, effet net qui est positif la plupart du temps mais pas toujours dans la présente recherche (hypothèse 6).

On peut tirer plusieurs implications de ces résultats relatifs aux pratiques RI. Tout d'abord, il faut oublier l'idée d'une pratique individuelle "miracle", ce que les anglophones appellent "a magic bullet", qui permettrait d'améliorer substantiellement la PO sous toutes ses dimensions et s'orienter plutôt vers l'implantation de pratiques complémentaires implantées en système. Cette proposition est loin d'être nouvelle mais les preuves empiriques restent assez rares, surtout avec des données canadiennes. Une autre implication des résultats est que, en dépit de leurs vertus bénéfiques sur la performance, les pratiques RI comportent des coûts qu'on ne peut ignorer. Ces coûts doivent absolument être considérés lors de l'implantation des pratiques et lors de l'évaluation des résultats; ils peuvent, comme le croient plusieurs, constituer une limite raisonnable et plausible à la multiplication et à la diffusion des pratiques innovatrices (Guérin et Wils, 1996; Ichniowski et al, 1996; Pil et MacDuffie, 1996; Osterman, 1996; Wagner, 1994; Stephen, 1993; Levine et Tyson, 1990), notamment dans un échantillon composé d'établissements de petites et de moyennes tailles aux ressources plus limitées. Ainsi, la stratégie de la FMO visant l'implantation de pratiques et d'un style de gestion "nouvelle vague" dans les caisses comporte non seulement des avantages au chapitre de la productivité mais aussi des coûts avec lesquels il faut compter. En tenant compte

---

2. La variable pratiques RI comporte un effet non significatif ou négatif sur les coûts seulement dans les estimations effectuées avec le nombre d'années d'implantation des pratiques.

à la fois des bénéfices et des coûts des pratiques RI, les résultats de notre recherche font d'une certaine manière le pont entre la littérature de GRH axée sur les bénéfices des pratiques et la littérature économique plus préoccupée par le contrôle des coûts.

L'analyse menée avec des pratiques RI nous ramène inévitablement à nos conclusions quant à l'effet du syndicalisme sur la PO. En n'excluant pas les pratiques plus traditionnelles souvent associées à la présence syndicale au profit des pratiques RI "dernier-cri", la recherche met en évidence le besoin d'étudier ces pratiques au lieu de s'en remettre à une variable dichotomique mesurant la présence du syndicat. La dimension Expression, liée à des pratiques associées à la présence syndicale (voir les analyses bivariées de la section 5.3), entretient un lien positif avec la productivité, est associée aussi à des coûts de production plus élevés et l'effet résultant semble positif quoique non significatif. Ces résultats ne vont pas sans rappeler ceux obtenus avec l'indicateur de présence syndicale. L'analyse basée sur les pratiques est beaucoup plus fine en permettant de faire éclater la boîte noire du syndicalisme et de mieux comprendre ses effets sur la productivité, l'efficience et la rentabilité d'une entreprise. La démonstration de la pertinence d'utiliser les pratiques RI pour étudier l'impact du syndicat sur la PO est très certainement un apport notable de la présente recherche.

L'idée que ce sont les pratiques mises en place dans un milieu syndiqué, et non la présence syndicale en elle-même, qui influencent la PO a été énoncée à maintes reprises dans la littérature, entre autres par les tenants de l'approche des effets institutionnels du syndicalisme; le modèle de Brown et Medoff (1978) reproduit à la figure 1.8 en témoigne bien. Cependant, les analyses empiriques sérieuses des pratiques RI restent rares dans cette littérature et il semble, à la lumière de la présente recherche, qu'il faut adopter une approche plus centrée sur les pratiques (comme en GRH) pour vraiment éclaircir la question de l'impact du syndicalisme sur la PO.

### **6.1.3 Variable climat RI**

Au cours du chapitre 5, nous avons testé trois hypothèses (7 à 9) concernant l'effet du climat RI sur la PO. Les trois hypothèses testées étaient: un mauvais climat RI diminue la productivité (7),

augmente les coûts de production (8) et diminue la rentabilité (9). Les résultats obtenus avec cette variable sont beaucoup plus clairs que ceux obtenus avec la variable pratiques RI. Le construit employé pour mesurer cette variable apparaît cohérent puisqu'il a permis d'obtenir les résultats attendus.

Dans toutes les estimations, les résultats montrent qu'un mauvais climat RI a un impact généralement néfaste sur la PO: il contribue à la diminution de la productivité, il contribue à hausser les coûts de production et son effet net sur la rentabilité est négatif. Ces résultats sont généralement significatifs aux seuils conventionnels sauf dans les estimations de la rentabilité où les coefficients du climat sont moins significatifs que souhaité, tout en arborant cependant le signe attendu.

Il est intéressant de noter que les résultats concernant le climat RI dans la présente recherche ont été obtenus grâce à des données quantitatives qui n'en confirment pas moins ceux de Grant (1992) obtenus par le biais d'un sondage d'opinion. Dans cette dernière recherche, les employés des caisses de la FMO considéraient qu'il y avait un lien entre le climat et la PO et qu'une amélioration du climat se traduisait par une meilleure PO, à l'instar de ce qui est constaté ici. Un tel recoupement de preuves empiriques obtenues au moyen de méthodes différentes met en évidence la nécessité de recourir à diverses stratégies de recherche pour tirer des conclusions solides qui enrichissent ce champ d'étude.

Les résultats montrent aussi toute la pertinence de considérer le climat RI dans un modèle explicatif de l'effet des RI sur la PO. Tout d'abord, le climat apparaît être une variable explicative importante dans la détermination de la PO tout comme le montre la littérature en comportement organisationnel et en théorie des organisations (voir section 1.3). Nos résultats indiquent que le climat joue un rôle à ne pas négliger en RI, à l'instar de ce que soulignent Dastmalchian et ses collègues (1987 et 1991) et les études revues à la section 2.2. De plus, au plan conceptuel, la présente recherche suggère que la variable climat est différente des variables syndicat et pratiques RI. Ces variables constituent des aspects du système RI bien distincts les uns des

autres. Les effets des pratiques sur la PO subsistent en considérant cette variable et il en va de même pour ce qui est de la variable syndicat. Plusieurs auteurs (voir section 1.4.1) estiment d'ailleurs que ce n'est pas la présence d'un syndicat en soi qui affecte la PO et qu'il faut plutôt y aller de façon plus désagrégée en identifiant des facteurs et des mécanismes intermédiaires (pratiques RI, climat RI) venant moduler l'impact du syndicat sur l'entreprise; la présente recherche appuie cette thèse. Il est fort possible qu'en contrôlant pour l'effet du climat (et aussi pour l'effet des pratiques) que les études sur l'impact du syndicalisme auraient pu permettre d'en arriver à des conclusions plus uniformes, surtout concernant l'impact du syndicalisme sur la productivité.

Par dessus tout, la variable climat RI vient rendre compte du fait bien établi en RT que les intérêts des employeurs et des employés sont mixtes: à la fois communs et divergents (Walton et McKersie, 1993). On peut présumer qu'un bon climat RI, tel que mesuré dans la présente recherche, est indicatif que la poursuite des intérêts communs prédomine, alors qu'un mauvais climat RI indique que certains intérêts opposés s'affrontent de façon significative dans le milieu de travail. Reffet de la manière dont sont poursuivis les intérêts (Cutcher-Gershenfeld, 1991), le climat RI n'ira pas sans influencer la PO. Implicitement, en oubliant cet aspect important, les études réalisées en GRH expliquant les variations de la PO à l'aide des pratiques seulement postulent que les parties partagent uniquement des intérêts communs, en particulier par rapport à l'efficacité de l'entreprise<sup>3</sup>. C'est non seulement faire fi de la nature mixte des intérêts en présence dans le milieu de travail que de procéder ainsi mais c'est aussi nier le contexte particulier de chacun. La prise en compte du contexte que constitue le climat RI devrait pourtant aller de soi en GRH.

Le tableau VI.1 fait le point quant à la vérification des neuf hypothèses testées dans la recherche. C'est ainsi que six d'entre elles sont vérifiées, alors que les trois autres ne le sont pas. Les résultats de trois des quatre hypothèses non vérifiées allaient cependant dans le sens attendu.

---

3. Cette vision unitariste (Giles et Murray, 1996) s'explique peut-être par le fait que les pratiques RI, comme par exemple la rémunération variable, peuvent être vues comme visant à faire partager l'idéologie managériale aux travailleurs comme le postule notamment la théorie de l'agence (voir aussi Steers (1977) de même que les théories sur l'impact des pratiques à la section 1.4.2).

**Tableau VI.1**  
**Synthèse de la vérification des hypothèses de recherche**

Hypothèses		Signe attendu	Vérification de l'hypothèse	Commentaires
1	Syndicat et productivité	+	oui	Ce résultat est confirmé par le coefficient positif et significatif de la variable syndicat dans les estimations de régression.
2	Syndicat et coûts	+	oui	Ce résultat est confirmé par le coefficient positif et significatif de la variable syndicat dans les estimations de régression.
3	Syndicat et rentabilité	-	non	Les estimations de régression montrent que le coefficient de la variable syndicat est positif mais non significatif.
4	Pratiques RI et productivité	+	oui	Ce résultat est confirmé par le coefficient positif et significatif de la variable pratiques RI (avec tous les indicateurs) dans les estimations de régression.
5	Pratiques RI et coûts	+	oui	Les estimations de régression montrent dans un premier temps qu'elles sont susceptibles d'augmenter certains coûts de façon significative; par contre, cet effet se dissipe et devient même négatif dans certains cas quand on considère le nombre d'années depuis l'implantation des pratiques.
6	Pratiques RI et rentabilité	+	non	Les estimations de régression montrent que le coefficient de la variable pratiques RI obtient le signe attendu mais qu'il n'est pas significatif.
7	Climat RI et productivité	-	oui	Ce résultat est confirmé par le coefficient négatif et significatif de la variable climat RI dans les estimations de régression incluant la variable syndicat et dans celles incluant la variable pratiques RI.
8	Climat RI et coûts	+	oui	Ce résultat est confirmé par le coefficient négatif et significatif de la variable climat RI dans les estimations de régression incluant la variable syndicat et dans celles incluant la variable pratiques RI.
9	Climat RI et rentabilité	-	non	Les estimations de régression montrent que le coefficient de la variable climat RI obtient le signe attendu mais qu'il n'est pas significatif dans les estimations de régression incluant la variable syndicat et dans celles incluant la variable pratiques RI.

## 6.2 Réponse à la question de recherche

Dans cette section, nous allons discuter des réponses à apporter à la question principale de recherche de même qu'aux questions sous-jacentes. De plus, nous allons examiner certaines questions découlant des résultats.

### 6.2.1 Question principale et questions connexes

La grande question qui est à la base de l'ensemble de cette recherche est de savoir si les RI ont un impact sur la performance d'une organisation. En fait, nous avons examiné les effets sur la PO de différentes composantes du système RI d'une organisation: la présence syndicale (caractéristique institutionnelle), les pratiques RI (extrant du système) et le climat RI (extrant ou contexte du système). La question générale de l'impact des RI sur la PO lie en fait la question principale de recherche (quel est l'impact des pratiques RI sur la PO?) et les questions subsidiaires relatives au syndicat (quel est l'impact du syndicat sur la PO?) et au climat RI (quel est l'impact du climat RI sur la PO?).

Abondamment citée comme l'une des influences principales du système RI sur la PO, les pratiques RI dans cette recherche sont apparues comme ayant un impact sur la PO. Dans la présente recherche, cet impact varie selon la dimension de la PO retenue et selon la nature des pratiques considérée mais il semble qu'il faille répondre par l'affirmative à la question de savoir si les pratiques influencent la PO.

La présente recherche a permis d'identifier deux conditions de l'influence des pratiques. Premièrement, cette influence des pratiques RI sur la PO est ainsi plus importante quand on considère le système de pratiques RI. Ceci est dans l'ordre des choses en vertu de l'approche de la configuration (Delery et Doty, 1996): la présence de plusieurs pratiques orientées vers un même but sont susceptibles d'engendrer des résultats plus substantiels en termes de PO. La revue des études empiriques de la section 2.3.2 abonde également en ce sens. Deuxièmement, dans notre recherche, le temps semble jouer un certain rôle au niveau de l'impact des pratiques RI sur la PO;

la recherche montre que plus le temps passe, plus les effets des pratiques RI sont bénéfiques pour l'organisation. Bien que plusieurs font état d'une telle dynamique (Ichniowski et al, 1996; Osterman, 1996; D'Arcimoles, 1995; Katz, Kochan et Keefe, 1987; Lawler, 1986), les preuves empiriques comme celles que rapporte notre recherche sont relativement rares (Banker et al, 1996a; Batt, 1995; D'Arcimoles, 1995; Bartel, 1994; Holzer et al, 1993; Stephen, 1993; Denison, 1990).

Du côté de la présence syndicale, cet aspect du système RI a effectivement un impact sur la PO dans notre recherche, à l'instar des résultats obtenus dans les multiples études économiques ayant déjà traité de cette question (voir section 2.1). La présence syndicale est apparue avoir un impact sur la PO dans cette recherche mais de connaître ce fait ne nous en apprend pas beaucoup sur les mécanismes exacts de cette relation. Par contre, là où notre recherche contribue de façon notable, c'est en montrant qu'une partie de l'effet de cette variable sur la PO passe par les pratiques RI implantées. Dans notre échantillon, la présence syndicale n'apparaît pas liée au climat RI mais il ne faut pas en conclure que dans d'autres milieux ce serait tout autant le cas et c'est pourquoi il est important de contrôler les effets de cette variable. D'un autre côté, la présence syndicale semble avoir influencé l'adoption de certaines pratiques dans notre échantillon directement ou par effet d'entraînement sur les établissements non syndiqués. En considérant les pratiques RI, nous avons pu décortiquer l'effet de la présence syndicale sur la PO et mettre en évidence que des pratiques particulières (celles liées à l'expression des salariés) expliquent cet effet, contrairement à la plupart des études économiques qui ne font que spéculer quant à aux causes de cet effet.

À la lumière des résultats obtenus ici, une question de recherche concernant la relation entre le syndicat et la PO devrait plutôt être de savoir si, à climat "égal", les pratiques associées au syndicalisme ont un impact sur la PO. Depuis des années, la littérature a plutôt eu tendance à se demander si la seule présence syndicale affecte la PO. La présente recherche montre que cette façon de faire témoigne d'une méconnaissance du syndicalisme et des RI.

Quant à la variable climat RI, la présente recherche montre qu'elle a un impact sur les diverses dimensions de la PO. D'après le modèle conceptuel, cette variable comporte un effet direct sur la PO. Il demeure certes possible que les effets de cette variable soient plus complexes. Plusieurs auteurs (Dastmalchian, Blyton et Adamson, 1991; Steers, 1977) la considèrent d'ailleurs comme une variable modératrice s'immisçant dans les relations entre le syndicat et la PO de même qu'entre les pratiques RI et la PO. La présente recherche n'a cependant pas été en mesure de tester le rôle modérateur du climat RI. Enfin, on peut concevoir que l'implantation de certaines pratiques RI puissent viser à modifier le climat RI dans un établissement (Beaumont et Harris, 1996). Bien qu'elle montre qu'il n'existe pas de lien entre les pratiques RI et le climat, la présente recherche ne permet pas de conclure quant à l'effet potentiel des pratiques sur le climat RI. En dépit que notre recherche n'aborde que partiellement la question du climat en RI, elle montre la pertinence d'en tenir compte et d'en poursuivre l'étude dans le futur.

### **6.2.2 Questions soulevées par les résultats**

Les résultats obtenus soulèvent particulièrement deux questions susceptibles d'alimenter les recherches futures et que l'on peut percevoir en filigrane dans la présente recherche. Ces questions suscitent un intérêt certain mais le travail réalisé ici n'y apporte pas de réponses bien précises. La première question vise à se demander s'il existe des pratiques RI susceptibles d'améliorer plus que d'autres la PO. La seconde question soulevée est de savoir si l'implantation de pratiques RI constitue un substitut adéquat à la présence d'un syndicat dans un établissement.

Dans ce genre de recherche, la question de la comparaison des pratiques les unes par rapport aux autres pour déterminer la plus efficace se pose inmanquablement. Autant les praticiens que les universitaires s'intéressent à cette question. Il existe d'ailleurs un courant théorique en GRH, l'approche universaliste, estimant que certaines pratiques peuvent avoir des effets bénéfiques pour les organisations, peu importe le contexte. Malheureusement, l'objet de la présente recherche était davantage d'identifier un lien entre les pratiques RI et diverses dimensions de la PO que de comparer les pratiques entre elles. Il existe bien certaines pratiques comme les régimes d'intéressement et les comités qui semblent avoir un impact positif sur la productivité mais

il demeure que les conclusions à tirer des présents résultats sont bien minces.

À l'instar de la littérature dans le domaine (Ichniowski et al, 1996; Becker et Gerhart, 1996), nos conclusions sont plutôt qu'une seule pratique ne peut avoir un effet réellement substantiel sur la PO. La recherche montre que l'impact le plus significatif est obtenu lorsque l'on considère les pratiques en terme de système de pratiques (approche de la configuration). L'analyse factorielle a permis d'identifier des dimensions du système de pratiques RI composées d'activités complémentaires que l'on a pu regrouper sous certaines dénominations communes. Dans les établissements étudiés, tout comme dans les autres terrains étudiés par les chercheurs, la meilleure explication de la variable dépendante par les RI se base sur une mesure permettant de considérer le système des pratiques RI. Il faut cependant voir que les dimensions émergent de nos analyses sont propres au cas étudié. Il est loin d'être certain que nos résultats seraient les mêmes dans un autre contexte, comme le montre la diversité des agencements de pratiques RI décelés dans les recherches de la section 2.3.2.

On peut revenir à la charge et se demander s'il existe des dimensions du système RI qui pourraient être privilégiées dans notre échantillon afin d'améliorer la performance. Force est d'admettre que la présente recherche ne permet pas non plus de conclure à ce sujet. Il faut considérer le système de pratiques RI et non seulement certaines de ses dimensions, sinon on en revient en quelque sorte à opter pour l'approche universaliste. Même si l'analyse factorielle permet de cerner des dimensions du système de pratiques RI statistiquement indépendants les uns des autres, il faut voir que dans la pratique, il existe divers liens entre ces dimensions que les outils statistiques ne permettent pas nécessairement de bien différencier. À titre d'exemple, la dimension DRH-DPRH comporte des coûts notables d'après certains de nos résultats, mais est-ce à dire qu'il faudrait investir au niveau d'autres pratiques pour améliorer la PO sur la base de cette seule donnée? Rien n'est moins sûr. Sans investissement en formation, qui dit que l'impact sur la productivité de la dimension Mobilisation-Implication serait tout aussi important? De même, sans pratiques liées à l'expression et à la consultation des salariés, est-ce que la mobilisation et l'implication seraient aussi efficaces? Il y a tout lieu de répondre par la négative à ces questions.

Dans la littérature, les pratiques liées à l'expression et à la protection des droits des salariés sont souvent vues comme une condition d'efficacité des pratiques de participation (Kelley, 1996; Cooke, 1994; Eaton et Voos, 1992 et 1994; Kelley et Harrison, 1992; Levine et Tyson, 1990). On envisage également mal par ailleurs la mobilisation sans le développement des compétences qu'elle sert en fait à susciter et à renforcer (Huselid, 1995; Lawler, 1986). Le rôle de chaque pratique dans le système RT n'étant pas totalement unidimensionnel (MacDuffie, 1995), il est périlleux de privilégier un groupe de pratiques visant apparemment plus une dimension particulière au détriment d'un autre groupe. S'il existe une chose que montre la présente recherche, c'est bien qu'il faut considérer l'ensemble du système de pratiques RI pour évaluer son impact sur la PO. Nos résultats suggèrent que, pour obtenir un impact significatif, il faut tabler sur plusieurs dimensions du système de pratiques RI et non sur une seule.

En terminant sur cette question, il faut rappeler qu'il existe des considérations autres que la PO qui motivent l'adoption des pratiques. La satisfaction des besoins des employés, les préférences des gestionnaires, l'image de l'organisation ou le respect des lois ne représentent que quelques enjeux susceptibles d'influencer l'adoption des pratiques et qui sont bien distincts de la seule performance économique (voir section 1.3). Bien sûr, de manière ultime, la performance économique est souvent l'objectif visé par les changements organisationnels. Par contre, il serait bien cynique pour une organisation de ne considérer que les coûts d'une pratique sans considérer la valeur de la pratique pour ses travailleurs et ses gestionnaires.

La seconde question que nous avons choisie de traiter dans cette section est relativement délicate. Est-ce que les pratiques RI sont susceptibles d'être substituables à la présence syndicale<sup>4</sup>? Au cours des années 80, plusieurs organisations ont mis en oeuvre des stratégies dites d'évitement des syndicats consistant à susciter de nouvelles attitudes et de nouveaux comportements chez la main-d'oeuvre (ex.: engagement, participation), à implanter de nouveaux modes de gestion des conflits et d'organisation du travail (Kochan, Katz et McKersie, 1994;

---

4. Larouche (1996) dépeint sensiblement la même problématique en se demandant si l'on assiste à une substitution des RT au profit de la GRH dans la recherche et dans la pratiques des RI.

Foulkes, 1980). Selon Verma (1983), ce genre de stratégies d'évitement des syndicats est basé sur des principes modernes de GRH intéressants du point de vue des employeurs et des employés et qui réduisent efficacement le désir des employés de se syndiquer. La question est soulevée ici avec d'autant plus d'acuité que la FMO, comme organisme conseil des établissements financiers étudiés, a clairement pris position en ce sens en mettant de l'avant et en faisant la promotion d'une stratégie visant à procurer aux employés des caisses des conditions de travail telles qu'ils ne sentiraient pas le besoin de se syndiquer ou de rester syndiqués (voir section 4.2). Que peuvent bien nous apprendre les résultats obtenus dans cette recherche quant à l'efficacité de la stratégie déployée et préconisée par la FMO?

Au point de départ, la recherche ne nous renseigne guère concernant l'aspect de cette stratégie portant sur les conditions de travail (salaires, avantages sociaux, etc.). Ce que la recherche montre en premier lieu, c'est que la stratégie semble avoir été suivie dans plusieurs caisses; le tableau IV.3. montre, par exemple, que les deux tiers des caisses ont un plan de formation ou tiennent des réunions d'informations sur une base régulière, que près de 90% d'entre elles spécifient par écrit les conditions de travail des employés et que plus de 60% des caisses donnent accès aux employés à un processus de résolution des plaintes<sup>5</sup>. D'ailleurs, l'influence de cette stratégie nous apparaît clairement comme le déterminant majeur des structures factorielles identifiées ici, qui reflètent les dimensions importantes du système de pratiques RI en vigueur dans les caisses.

La recherche nous en apprend également sur les bénéfices et les coûts de la stratégie de la FMO. La présence syndicale semble comporter des effets bénéfiques et des effets néfastes sur la PO; une stratégie "a-syndicale" visant à gérer les établissements d'une manière très similaire à ce qui se fait en contexte syndiqué comporte des effets similaires selon les résultats obtenus. En considérant certaines pratiques comme équivalentes peu importe le milieu, les analyses nous ont permis de voir que l'impact global du syndicalisme est très similaire à celui de la dimension

---

5. Même en dégonflant ces deux dernières proportions de la proportion de caisses syndiquées (le tiers des répondants), il reste que la stratégie a influencé bon nombre de caisses non syndiquées.

Expression, privilégiée dans le volet harmonisation de la stratégie de la FMO. Gérer de manière syndicale sans syndicat semble comporter des avantages mais il y a également des coûts à cette façon de faire. En d'autres termes, on ne peut obtenir le beurre et l'argent du beurre! La présente recherche doit en venir à une conclusion similaire à celle de Freeman et Medoff (1984) qui se demandaient comment maximiser les effets positifs et minimiser les effets négatifs du syndicalisme. La recherche donne à penser qu'il faut poursuivre dans cette voie et se demander comment optimiser les effets positifs et négatifs de ce type de stratégie, ce qui demandera des recherches beaucoup plus poussées que la nôtre.

Au cours du chapitre 5, nous avons relevé divers liens entre la présence syndicale et les pratiques RI. Dans notre échantillon, la variable syndicat est associée positivement aux comités, aux mécanismes de résolution des problèmes/griefs, à la présence d'un manuel/convention et au nombre de pratiques implantées tandis qu'elle est associée négativement aux régimes de rémunération incitative. La présence syndicale semble être un déterminant notable de la présence de certaines pratiques<sup>6</sup> et les résultats obtenus ici ne sont pas très différents de ceux obtenus dans d'autres études (Wagar, 1994; Cooke, 1994; Eaton et Voos, 1992; Grant, 1992; Long, 1989). Il existe de nombreuses raisons, parfois opposées, susceptibles d'expliquer le plus grand nombre de pratiques RI implantées en milieu syndiqué: "shock management", volonté de se défaire du syndicat, structure syndicale propice aux innovations, volonté d'améliorer le climat, taille des établissements syndiqués, choix des pratiques dans l'enquête, etc. (voir section 5.3.2). Sans vraiment pouvoir conclure de façon définitive à ce sujet, le constat d'un tel lien va à l'encontre de la prétention répandue dans la littérature traitant des pratiques RI, prétention à l'effet que le milieu syndiqué est réfractaire aux innovations et adopte des pratiques contre-productives. Les établissements syndiqués dans notre étude apparaissent dynamiques et les pratiques RI qui y sont implantées améliorent effectivement la PO.

Il faut ici s'interroger sur le sens à donner à une évaluation de la pertinence de la présence

---

6. Ces deux variables n'ont jamais été introduites en même temps dans les estimations de régression multivariée en raison des liens qu'elles entretiennent entre elles (collinéarité).

syndicale et de la pertinence de pratiques RI procurant aux salariés des conditions de travail décentes qui serait faite en référant uniquement au critère de la PO. Même dans l'éventualité où la présence syndicale ou les pratiques qui y sont liées donneraient des résultats désastreux en termes de PO, ce qui est loin d'être le cas dans notre étude faut-il le rappeler, serait-il moral de penser priver des salariés de leur droit démocratique à se syndiquer ou de leur droit naturel à des conditions de travail décentes du seul fait que ces droits ont un impact néfaste sur la PO? Nous en doutons fortement. Les pratiques de la dimension Expression et la présence syndicale répondent à des impératifs qui dépassent la seule PO.

Quant à savoir si les pratiques liées à l'expression et à la consultation des salariés sont substituables à la présence syndicale, tout laisse croire que non. L'analyse statistique simplifiée pour beaucoup les relations à l'étude ici. Malgré que, statistiquement parlant, l'effet du syndicat sur la PO semble se résumer à la dimension Expression, dans les faits, le champ de l'action syndicale est beaucoup plus vaste et complexe. À nos yeux, le jugement à porter afin de savoir si certaines pratiques RI peuvent permettre de compenser pour l'absence d'un syndicat relève davantage des valeurs et de l'opinion des salariés en cause que de la comparaison de ces deux options en regard de la PO.

## CONCLUSION

Les RI ont un impact sur la PO. Au-delà des bons vœux, des formules accrocheuses et des nombreuses théories, nous avons identifié une littérature relativement abondante qui tente de démontrer l'existence d'un lien empirique entre divers aspects du système RI (pratiques, climat et présence syndicale) et la performance des entreprises. En dépit de résultats encourageants, nous avons pu voir que cette littérature est relativement éparpillée et elle reste à la recherche d'un cadre intégrateur, de meilleurs devis et de plus nombreuses données. Ce domaine de recherche progresse néanmoins, poussé en cela par la pratique des RI dans les organisations aux prises avec un contexte exigeant. L'importance de cette question aux multiples ramifications théoriques et pratiques nécessite et nécessitera que davantage d'efforts de recherche y soient consacrés. Nous croyons que la présente recherche apporte une contribution intéressante à l'intelligence de la question de l'apport des RI à la PO. Dans les pages qui suivent, nous traiterons successivement des implications théoriques et pratiques de la recherche, de ses limites et des pistes de recherche qu'elle suggère.

### **A) Implications théoriques**

Notre démarche de recherche n'aurait pas été aussi riche et utile si elle s'était astreinte à respecter la division traditionnelle entre la GRH et les RT. L'objet de cette recherche, que l'on pourrait résumer de façon neutre à l'impact des relations d'emploi sur la PO, représente un thème commun à la GRH et aux RT favorisant l'intégration des deux approches avec leurs cadres théoriques (Larouche, 1996). En puisant à ces deux domaines, il a été possible de construire un cadre d'analyse simple, applicable aux milieux syndiqués et non syndiqués et permettant de mieux élucider la question de recherche et d'y répondre.

Le modèle explicatif employé dans cette recherche est innovateur notamment sous un aspect: l'inclusion du climat RI. Il y a des études qui réfèrent au climat RI sous le vocable performance RI ou climat social, en tant qu'extrait ou contexte du système de RI. La plupart du temps, cette

variable n'est aucunement considérée et l'on se concentre sur l'effet des pratiques ou de la présence syndicale. La présente recherche montre que le climat RI est non seulement un aspect du système de RI distinct des pratiques RI mais aussi que cette variable ne va pas sans influencer la PO comme le mettent en évidence la littérature traitant des déterminants de la PO et celle traitant de l'impact du syndicalisme.

L'inclusion de ces deux variables (pratiques et climat RI) permet de créer un cadre d'analyse de l'impact des RI plus raffiné que le cadre axé sur la présence syndicale comme indicateur principal du système de RI au niveau de l'établissement. Cette constatation renforce l'argument théorique en vertu duquel ce n'est pas la présence syndicale en soi qui affecte la PO mais plutôt la dynamique entre les parties (climat des relations et détermination des règles) au niveau du milieu de travail (Brown et Medoff, 1978; Freeman et Medoff, 1984; Belman, 1992)

Au sujet de la détermination de la PO, la recherche suggère que les RI constituent un facteur influençant la PO parmi bien d'autres. La recherche tient compte de ces autres déterminants mais elle n'a pas cherché à perfectionner les modèles de détermination de la PO utilisés, si ce n'est en y ajoutant des variables liées aux RI. L'utilisation de modèles opérationnels reconnus dans cette recherche constitue néanmoins notre meilleure tentative d'obtenir les outils simples, éprouvés et efficaces afin de répondre à la question de recherche. La recherche et le modèle explicatif proposé n'ont pas "réinventé la roue" en tablant sur des modèles d'estimations éprouvés. La performance de l'entreprise est un phénomène complexe, "sur-déterminé" et exigeant plus encore de recherches s'il en est un, alors que dans notre recherche, un seul facteur déterminant de la PO a été scruté en profondeur et c'est le système RI. Néanmoins, nos résultats montrent que ce facteur comporte un effet significatif sur la PO dont il faut tenir compte.

Il y a eu bon nombre de conceptions théoriques des RI qui ont été proposées depuis cette époque, mais reste d'admettre que le modèle systémique de Dunlop (1993) est toujours à propos. Le réseau de règles ("web of rules") représente en quelque sorte la principale explication de l'impact des RI sur la PO que nous avons testée dans notre recherche. L'impact des pratiques RI sur la PO

est le plus facilement décelable à l'intérieur de nos estimations lorsque l'on considère le réseau de pratiques. De même, on obtient des résultats encore plus intéressants quand, comme le suggèrent Dastmalchian et ses collègues (1987 et 1991) qui ont perfectionné le modèle de Dunlop, on prend en compte la variable climat RI. La recherche montre ainsi que l'impact des RI sur la PO n'est pas le fait d'un seul aspect des RI mais de plusieurs. S'en remettre entièrement aux pratiques RI comme les études présentées à la section 2.3 ou à la seule présence syndicale comme les études de la section 2.1 pour expliquer l'effet des RI sur la PO est réducteur de la complexité de la problématique. D'ailleurs, les effets des pratiques RI ne sont pas uniformes, pas plus que le climat n'influence la PO de la même façon que les pratiques, d'où la nécessité de considérer chacune de ces variables et de les mesurer de façon nuancée.

Enfin, en recourant à diverses dimensions de la PO, on a pu explorer de manière plus approfondie que dans la plupart des recherches les mécanismes par lequel la PO est influencée par les RI. D'après nos résultats, les RI sont susceptibles d'améliorer la productivité, peuvent contribuer à l'augmentation des frais d'exploitation dans certaines conditions et c'est l'effet résultant de ces deux effets qui influence la rentabilité de l'organisation. Au cours de la présente recherche, nous avons revu bien des théories susceptibles de justifier l'un ou l'autre de nos résultats et nous y avons référé au chapitre précédent. Mais bien plus encore que les théories, nous croyons que c'est la logique unissant les résultats obtenus sur trois dimensions interreliées de la PO qui constitue la meilleure corroboration de nos résultats. Une question empirique comme l'effet des RI sur la PO nécessite une explication empirique. Nous avons adopté une logique empirique simpliste (que l'on pourrait qualifier de "comptable") permettant d'interpréter nos résultats les uns par rapports aux autres. Cette logique simple n'exige pas de cadre théorique complexe pour rendre compte des mécanismes qui font en sorte, par exemple, que l'implantation d'un tel groupe de pratiques RI puisse résulter en profits accrus.

## B) Implications pratiques

La question de l'impact des pratiques RI suscite un vif intérêt dans la pratique où les organisations cherchent divers moyens afin d'améliorer leur performance. Que peut bien apporter une recherche comme la nôtre à la pratique des RI?

S'il y a un mythe que cette recherche tend à reléguer aux oubliettes, c'est celui de la pratique "magique" ou "miracle" qui règle tous les problèmes de performance. Les estimations montrent que l'impact le plus significatif sur la PO se produit quand il existe des pratiques RI complémentaires touchant diverses dimensions. On peut bien penser, par exemple, que l'implantation d'un régime d'intéressement ou la tenue de réunions d'information sur une base régulière puissent ne pas nuire à la PO mais si un impact substantiel est recherché, il semble qu'il faille jouer sur plusieurs dimensions et implanter des pratiques se renforçant mutuellement. Cette recherche n'est pas la première à constater un tel phénomène (Osterman, 1996; Dyer et Reeves, 1995; Macy et Izumi, 1993; Guzzo, Jette et Katzell, 1985) mais si elle aide à démystifier plus encore l'illusion de la pratique "magique", elle aura déjà fait oeuvre utile.

La recherche fait également ressortir un certain nombre de considérations managériales par rapport à l'implantation des pratiques. Tout d'abord, les pratiques RI peuvent améliorer la PO mais elles semblent comporter certains coûts. L'apprentissage des nouvelles façons de faire, le temps investi en conception et en rodage, les frais de consultant et divers autres coûts sont susceptibles d'être encourus en cours de la mise en oeuvre et de toute la "vie" de la pratique. La recherche suggère également que ces coûts peuvent être amortis à terme ou, du moins, à diminuer sensiblement au cours des ans. De plus, les bénéfices de certaines pratiques implantées peuvent être plus longs à venir que d'autres, par exemple, les bénéfices escomptés de la formation des employés. Il faut ainsi être patient avant de poser un jugement sur la valeur de la pratique pour l'organisation; il faut considérer la pratique sous l'angle d'un investissement comme le préconise l'approche de l'investissement au niveau RH décrite à la section 1.4.2, en tenant compte des coûts et des bénéfices qui peuvent varier dans le temps. Par ailleurs, si les pratiques RI peuvent

améliorer la PO, il faut aussi agir sur le climat RI, si l'on veut retirer tous les bénéfices possibles du système RI dans une organisation. Assainir le climat de travail, par exemple, en construisant une relation entre l'employeur et le syndicat qui soit basée sur la confiance et l'implication, ou aider les gestionnaires à revoir leur style de gestion à travers diverses occasions de formation sont d'autres moyens concrets pour améliorer le climat RI. Une chose est certaine: on aura beau implanter des pratiques performantes, il reste que le climat RI constitue un facteur susceptible d'aider ou de nuire à la PO.

Du point de vue des syndicats, la recherche comporte moins d'implications que du point de vue des gestionnaires. Elle montre que la performance des établissements syndiqués est loin d'être aussi mauvaise que certains aimeraient bien le croire. La recherche ne permet néanmoins pas de conclure quant à la question de la substitution des syndicats par les pratiques. Par contre, devant des résultats qui montrent que les pratiques RI associées à la présence syndicale (ex.: expression, consultation, résolution des conflits) influencent positivement la PO, on ne peut en conclure qu'une seule chose: les syndicats doivent rester eux-mêmes et continuer à défendre les pratiques qui les distinguent. Cette façon de faire apparaît profitable aux syndiqués, aux non syndiqués et aux établissements étudiés. Enfin, du point de vue de l'État, cette recherche n'a également que peu d'implication. Dans la mesure où des coûts de transition semblent être encourus lorsque les pratiques sont implantées, des politiques publiques visant à réduire ces coûts permettraient certainement d'aider les organisations à se transformer pour demeurer compétitives (Ichniowski et al, 1996).

Il n'y a rien de neuf à dire qu'il existe parfois un écart important entre ce que les chercheurs disent que les organisations devraient faire et ce que les organisations font réellement. On peut déduire de cet énoncé que les gens oeuvrant dans la pratique quotidienne des RI savent des choses que les universitaires ne savent pas (Becker et Gerhart, 1996). L'élaboration des implications pratiques des résultats produits dans cette recherche en constitue un bel exemple. Nous croyons que certains praticiens savent pertinemment qu'un mauvais climat diminue la PO, qu'il faut être patient avant d'obtenir les bénéfices escomptés, que les innovations marginales produisent des résultats

tout aussi marginaux, que le changement comporte des coûts et finalement, ils savent que les RI ont un impact sur la PO. En un sens, la présente recherche a tablé sur une approche dite scientifique pour démontrer ce que l'expérience et le bon sens des praticiens ont souvent déjà établi. Les chercheurs auraient intérêt à tabler sur ce savoir "empirique" pour vraiment comprendre ce qui se passe dans les organisations.

### **C) Limites de la recherche**

Comme toute autre recherche, la recherche réalisée comporte certaines limites. La première limite se situe au niveau de l'échantillon étudié qui est composé d'établissements du secteur bancaire et se limite à une seule catégorie d'établissement, soit les caisses d'épargne et de crédit. Les résultats obtenus ici ne seraient que difficilement applicables par exemple au secteur manufacturier. Par contre, le fort taux de sondage de même que l'absence de différence significative entre les répondants et le reste de la population (voir chapitre 4) donnent à penser que l'on peut généraliser ces résultats aux caisses de la FMO n'ayant pas participé à l'enquête. Il serait néanmoins périlleux de vouloir généraliser ces résultats aux autres institutions financières comme les banques. La généralisation des résultats est rendue également plus ardue du fait que les pratiques RI étudiées ici sont propres à la FMO et que les mesures développées sont adaptées à sa réalité.

Quant au devis de recherche, les données employées ici portent sur une seule année (1994). Même si nous avons argumenté que les RI affectent la PO, notre devis transversal ne nous permet pas d'exclure la possibilité que les établissements performant bien soient ceux qui adoptent des pratiques RI. Les modèles statistiques employés dans cette recherche ne permettent pas de déterminer hors de tout doute si les aspects du système RI étudiés stimulent la performance économique des établissements ou si ces aspects sont tout simplement bien adaptés aux établissements performants (Ichniowski, 1990). En lisant cette recherche, on doit donc être conscient des limites inhérentes à un devis en coupe transversal et à l'emploi de la régression linéaire multivariée lorsque vient le temps de tirer des conclusions au sujet d'une chaîne causale.

Pour ce qui est des modèles opérationnels de détermination de la PO, il est fort possible qu'il subsiste des variables susceptibles d'influencer la PO qui n'ont pas été prises en compte. Il aurait été intéressant par exemple d'examiner l'effet sur la PO de la stratégie de gestion au niveau de l'établissement, vue l'importance accordée à ce concept en GRH et ce, en dépit que les résultats obtenus jusqu'à présent dans cette littérature ne sont guère concluants (Delery et Doty, 1996). Il reste que de tenir compte de toutes les déterminants imaginables de la PO afin de détecter les effets propres des variables RI sur la PO constitue un exercice extrêmement complexe. Il est aussi possible que les mesures des concepts RI mises à contribution dans cette recherche soient des variables confondantes masquant les "vraies" relations. Par exemple, la présence de pratiques RI ou d'un bon climat RI peuvent être le reflet de la présence d'une équipe de gestionnaires plus dynamiques ou plus compétents, ce qui constitue en soi un facteur à même de contribuer à la PO. Pfeffer (1995) estime cependant qu'il est virtuellement impossible de tenir compte de tous ces facteurs susceptibles d'être liés d'une façon ou l'autre aux pratiques RI et que la grande majorité des recherches sont bien imparfaites à ce chapitre.

Une dernière limite de cette recherche concerne la mesure des pratiques RI. Les échelles de mesure des pratiques (adoption et nombre d'années d'implantation) ne permettent pas de faire des nuances poussées entre des pratiques de même nature. Par exemple, on ne connaît pas la fréquence d'utilisation des pratiques (ex.: comités), leurs caractéristiques (ex.: méthode d'évaluation du rendement ou modalités du régime d'intéressement) ou les budgets qui y sont alloués (ex.: formation) dans les milieux où elles ont été implantées. Ces facteurs sont naturellement susceptibles d'affecter l'impact des pratiques RI sur la PO mais la présente recherche n'a pas permis de les considérer.

À l'instar d'Ichniowski et ses collègues (1996), déjà cités in extenso au chapitre 1, nous estimons qu'aucune recherche dans ce domaine ne sera entièrement convaincante et la clé pour obtenir des résultats crédibles est par le recoupement d'études utilisant divers devis comportant chacun leurs forces et leurs faiblesses. La présente recherche ne met très certainement pas un point final à la question de l'impact des RI sur la performance de l'entreprise. Les éléments de preuve

apportés par cette recherche s'ajoutent néanmoins à ceux que l'on retrouve dans la littérature du domaine.

#### **D) Recherches futures**

Le modèle explicatif de l'impact des RI développé dans cette recherche a permis d'identifier les effets de divers aspects du système RI sur la PO. Il serait intéressant de reprendre ce modèle et de l'appliquer à des échantillons différents, en particulier à d'autres établissements oeuvrant dans le secteur bancaire.

L'idée de lier entre elles diverses dimensions de la PO afin de corroborer les résultats obtenus et de préciser les mécanismes par lesquels les RI affectent devrait également être reprise et poussée plus avant. Le climat devrait aussi faire l'objet de davantage de recherches notamment pour tester l'hypothèse d'un effet modérateur de cette variable dans les relations étudiées ici et pour déterminer si les pratiques RI implantées sont susceptibles de l'influencer.

D'autres recherches seront nécessaires afin d'améliorer les modèles de détermination de la performance mais cet effort de recherche ne relève pas nécessaire des chercheurs en RI. Par contre, il est du devoir de ceux-ci de se tenir au courant et d'exploiter les derniers développements issus des disciplines où la PO constitue un objet de recherche plus central qu'en RI.

Des études qualitatives réalisées auprès des acteurs sur le terrain seront également nécessaires pour examiner plus à fond les mécanismes existant entre les RI et la PO de façon à valider les résultats obtenus dans la littérature. Ces études sont nécessaires par exemple pour déterminer les impacts des nouvelles pratiques sur les travailleurs: est-ce que l'amélioration de la PO provient d'une plus façon plus intelligente et stimulante de travailler ou d'un travail rendu plus ardu par une augmentation de la cadence ou du stress?

Il serait intéressant aussi de comparer l'impact des RI sur la PO dans plusieurs pays afin de voir si

certaines différences nationales (ex.: la vitalité du mouvement syndical) influencent la relation entre les RI et la PO. De manière plus immédiate, il serait pertinent de faire davantage de recherche au plan canadien et de mettre en parallèle ces résultats avec ceux obtenus aux États-Unis.

L'enjeu de la causalité entre les RI et la PO pourrait être traité en utilisant des banques de données portant sur plusieurs années. Même si les études longitudinales ne permettent pas de régler tous les problèmes méthodologiques, ce genre d'études devrait être privilégié à l'avenir.

Enfin, une piste de recherche encore peu explorée serait d'examiner l'impact sur la PO des pratiques RI destinées spécifiquement aux cadres et concernant d'autres aspects que leur rémunération.

## BIBLIOGRAPHIE

- Abraham, S. E. and D. O. Kim (1997), Layoff and Employment Guarantee Announcements: How Do Shareholders Respond?, IRRA Working Paper, January.
- Abowd, J. M. (1989), "The Effect of Wage Bargains on the Stock Market Value of the Firm", American Economic Review, Vol.79, No.4, September, pp.774-800.
- Abowd, J. M. (1990), "Does Performance-Based Managerial Compensation Affect Corporate Performance?" Industrial and Labor Relations Review, Vol. 43, No. 3, February, pp. 52-73.
- Abowd, J. M., G. T. Milkovich and J. M. Hannon (1990), "The Effects of Human Resource Management Decisions on Shareholder Value", Industrial and Labor Relations Review, Vol.43, No.3, February, pp.203-236.
- Addison, J. T. and B. T. Hirsh (1989), "Union Effects on Productivity, Profits and Growth: Has the Long Run Arrived?" Journal of Labor Economics, Vol.7, No.1, January, pp.72-105.
- Allen, S. G. (1984), "Unionized Construction Workers are More Productive", Quarterly Journal of Economics, May, pp.251-274.
- Allen, S. G. (1986a), "Unionization and Productivity in Office Building and School Construction", Industrial and Labor Relations Review, Vol.39, No.2, January, pp.187-201
- Allen, S. G. (1986b), "The Effect of Unionism on Productivity in Privately and Publicly Owned Hospitals and Nursing Homes", Journal of Labor Research, Vol.7, No.1, Winter, pp. 59-68.
- Allen, S. G. (1987), "Can Union Labor Ever Cost Less?", Quarterly Journal of Economics, May, pp.347-373.
- Allen, S. G. (1988), "Further Evidence on Union Efficiency in Construction", Industrial Relations, Vol.27, No.2, Spring, pp.232-240.
- Appelbaum, E. and R. Batt (1994), The New American Workplace: Transforming Work Systems in the United States, Ithaca, N.Y., ILR Press, School of Industrial and Labor Relations, Cornell University.
- Arthur, J. B. (1992), "The Link Between Business Strategy and Industrial Relations Systems in American Steel Minimills", Industrial and Labor Relations Review, Vol.45, No.3, April, pp.488-506.
- Arthur, J. B. (1994), "Effects of Human Resource Systems on Manufacturing Performance and Turnover," Academy of Management, Vol. 37, No. 3, June, pp. 670-687.

- Ashraf, J. (1994), "Union Wage Effect: An Overview of Recent Literature", Labor Studies Journal, Summer, pp.3-24.
- Audet, M. et V. Larouche (1988), "Paradigmes, écoles de pensée et théories en relations industrielles", Relations Industrielles, Vol.43, No.1, pp.3-30.
- Baird, L. and I. Meshoulam (1988), "Managing Two Fits of Strategic Human Resource Management", Academy of Management Review, Vol.13, No.1, pp.116-128.
- Banker, R. D., J. M. Field, R. G. Schroeder, and K. K. Sinha (1996a), "Impact of Work Teams on Manufacturing Performance: A Longitudinal Field Study", Academy of Management Journal, Vol.39, No.4, pp.867-890.
- Banker, R. D., S.-Y. Lee, G. Potter, and D. Srinivasan (1996b), "Contextual Analysis of Performance Impacts of Outcome-Based Incentive Compensation", Academy of Management Journal, Vol.39, No.4, pp.920-948.
- Barbash J. (1964), "The Elements of Industrial Relations", British Journal of Industrial Relations, Vol.11, No.1, pp.66-78.
- Barbash, J. (1984), The Elements of Industrial Relations, Madison, Wis., The University of Wisconsin Press.
- Bartel, A. (1994), "Productivity Gains from the Implementation of Employee Training Program", Industrial Relations, Vol.33, No.4, October, pp.411-425.
- Bartel, A. (1995), "Training, Wage Growth, and Job Performance: Evidence from a Company Database", Journal of Labor Economics, Vol.13, No.31, pp.401-425.
- Bassi, L. J. (1995), "Upgrading the U.S. Workplace: Do Reorganization, Education Help?", Monthly Labor Review, May 1995, pp.-37-47.
- Batt, R. (1995), What are the Effects of Work Restructuring on Employee Well-Being and Firm Performance? Evidence from Telecommunications Services, Center for Advanced Human Resource Studies, ILR School, Cornell University, Working Paper 95-29.
- Batt, R. and E. Appelbaum (1995), "Worker Participation in Diverse Settings: Does the Form Affect the Outcome, and If So, Who Benefits?", British Journal of Industrial Relations, Vol.33, No.3, September, pp.353-378 (Special Issue: Papers presented at the 10th World Congress of the IIRA held in Washington, D.C., in June 1995).

Beaulieu Chassé, N. et M.-F. Malservisi (1992), Vérification empirique de la perception et de la pratique de l'autonomie dans les caisses populaires, Montréal, Université du Québec à Montréal, Chaire de coopération Guy Bernier, Cahier 0192-41.

Beaumont P. B. and R. I. D. Harris (1996), "Good Industrial Relations, Joint Problem Solving and HRM", Relations Industrielles, Vol.51, No.1, pp.391-406 (Numéro thématique: articles présentés lors du 10e Congrès mondial de l'Association internationale des relations industrielles tenu à Washington, D.C.).

Becker, B. E. (1987), "Concession Bargaining: The Impact on Shareholders' Equity", Industrial and Labor Relations Review, Vol.42, No.2, January, pp.268-279.

Becker, B. E. (1995), "Union Rents as a Source of Takeover Gains among Target Shareholders", Industrial and Labor Relations Review, Vol.49, No.1, October, pp.3-19.

Becker, B. E. and B. Gerhart (1996), "The Impact of Human Resource Management on Organizational Performance: Progress and Prospects", Academy of Management Journal, Vol.39, No.4, pp.779-801.

Becker, B. E. and C. A. Olson (1986), "The Impact of Strikes on Shareholder Equity", Industrial and Labor Relations Review, Vol.39, No.3, April, pp.425-438.

Becker, B. E. and C. A. Olson C.A. (1987), "Labor Relations and Firm Performance," in M. M. Kleiner, R. N. Block, M. Roomkin and S. W. Salsburg (eds.), Human Resources and the Performance of the Firm, Madison, Wis., Industrial Relations Research Association Series, pp. 43-85.

Becker, B. E. and C. A. Olson (1989), "Unionization and Shareholder Interests," Industrial and Labor Relations Review, Vol. 42, No. 2, January, pp. 246-261.

Becker, B. E. and C. A. Olson (1992), "Unions and Firm Profits", Industrial Relations, Vol.31, No.3, Fall, pp.395-415.

Becker, B., M. Huselid, P. S. Pickus and M. F. Spratt (1996), Crisis and Opportunity: The Two Faces of Human Resource Management in the 1990s and Beyond, Presented at the Corporate Effectiveness and Human Resource Practices Conference held in Chicago, Ill., Institute of Labor and Industrial Relations at the University of Illinois and the Japan Institute of Labor, October.

Beer, M., B. Spector, P. R. Lawrence, D. Quinn Mills and R. B. Walton (1984), Managing Human Assets, New York, Free Press, 1984.

Belman, D. (1992), "Unions, the Quality of Labor Relations and Firm Performance", in Voos, P. and L. Mishel (eds.), Unions and Economic Performance, Armonk, New York, Economic Policy Institute, M.E. Sharpe, pp.60-99.

Bemmels, B. (1987), "How Unions Affect Productivity in Manufacturing Plants", Industrial and Labor Relations Review, Vol.40, No.2, January, pp.241-253.

Benson, J. (1994), "The Economic Effects of Unionism on Japanese Manufacturing Enterprises", British Journal of Industrial Relations, Vol.32, No.1, March, pp.1-21.

Berg, P., E. Appelbaum, T. Bailey and A. L. Kalleberg (1996), "The Performance Effects of Modular Production in the Apparel Industry", Industrial Relations, Vol.35, No.3 (July), pp.356-373.

Bergeron, J.-L. (1979), "Le climat organisationnel et la satisfaction au travail", in J.-L. Bergeron,, N. Côté Léger, J. Jacques et L. Bélanger, Les aspects humains de l'organisation, Montréal, Gaëtan Morin Éditeur, pp.289-312.

Betcherman, G., K. McMullen, N. Leckie et C. Caron (1994), Les transformations du milieu de travail au Canada, Rapport final du Projet sur la gestion des ressources humaines, Queen's University at Kingston (Ont.), Industrial Relations Centre (traduction).

Besseyre Des Horts, C.-H. (1988), Vers une gestion stratégique des ressources humaines, Paris, Éditions d'organisations.

Bishop, J. (1994), The Incidence of and Payoff to Employer Training, Center for Advanced Human Resource Studies, ILR School, Cornell University, Working Paper 94-7.

Black, S. E. and L. M. Lynch (1995), Beyond the Incidence of Training: Evidence from a National Employers Survey, Cambridge, Mass., National Bureau of Economic Research, Working Paper 5231.

Black, S. E. and L. M. Lynch (1996), "Human Capital Investments and Productivity", in J.D. Baldwin and R.L. Oaxaca (eds.), The American Economic Review, Papers and Proceedings of the Hundred and Eighth Annual Meeting of the American Economic Association, San Francisco, Ca., January 5-7, pp.263-267.

Blasi, J., M. Conte and D. Kruse (1996), "Employee Stock Ownership and Corporate Performance Among Public Companies", Industrial and Labor Relations Review, Vol.50, No.1, October, pp.60-79.

Block, R. N., M. M. Kleiner, M. Roomkin and S. W. Salsburg (1987), "Industrial Relations and the Performance of the Firm: An Overview," in M. M. Kleiner, R. N. Block, M. Roomkin and S. W. Salsburg (eds.), Human Resources and the Performance of the Firm, Madison, Wis., Industrial Relations Research Association Series, pp. 319-343.

Bloom, M. C. and G. T. Milkovich (1995), Issues in Managerial Compensation Research, Center for Advanced Human Resource Studies, ILR School, Cornell University, Working Paper 95-24.

Blyton, P., A. Dastmalchian and R. Adamson (1987), "Developing the Concept of Industrial Relations Climate", The Journal of Industrial Relations, Vol.29, pp.207-217.

Boal, W. M. (1990), "Unionism and Productivity in West Virginia Coal Mining", Industrial and Labor Relations Review, Vol.43, No.4, April, pp.390-405.

Boisclair, G. (1994), L'efficience dans l'allocation des frais d'exploitation dans les institutions de dépôts: une étude empirique des économies d'échelle et d'envergure chez les caisses populaires Desjardins du Québec, Montréal, Université du Québec à Montréal, Chaire de coopération Guy-Bernier, Cahier 0394-060.

Boivin, J. (1987), "Relations industrielles: une pratique et une discipline", Relations Industrielles, Vol.42, No.1, pp.179-195.

Borman, W. C. (1991), "Job Behavior, Performance, and Effectiveness," in M. D. Dunnette and L. M. Hough (eds.), Handbook of Industrial and Organizational Psychology, Palo Alto, Ca, Consulting Psychologists Press, (2nd ed.), Vol. 2, pp. 271-326.

Brewster, C. (1996), "Industrial Relations and Human Resource Management: A Subversive European Model", in A. Giles, A. E. Smith and G. Trudeau (eds.), La mondialisation de l'économie et le travailleur, Sélection de textes du XXXIle Congrès de l'Association canadienne des relations industrielles, Montréal, pp.43-61.

Brinkerhoff, R. O. and D. E. Dressler (1990), Productivity Measurement: A Guide for Managers and Evaluators, Sage Publications, Applied Social Research Methods Series, Volume 19.

Bronars, S. G. and D. R. Deere (1995), "Union Representation Elections and Firm Profitability", Industrial Relations, Vol.29, No.1, Winter, pp.15-37.

Bronars, S. G., D. R. Deere and J. S. Tracy (1994), "The Effects of Unions on Firm Behavior: An Empirical Analysis Using Firm-Level Data", Industrial Relations, Vol.33, No.4, October, pp.426-451.

Brown, C. and J. Medoff (1978), "Trade Unions in the Production Process", Journal of Political Economy, Vol.86, No.3, June, pp.355-378.

Brunello, G. (1992), "The Effect of Unions on Firm Performance in Japanese Manufacturing", Industrial and Labor Relations Review, Vol.45, No.3, April, pp.471-487.

Brunet, L., A. Brassard et L. Corriveau (1991), Administration scolaire et efficacité dans les organisations, Montréal, Éditions Agence d'Arc.

Cable, J. R. and F. R. Fitzroy (1980), "Productive Efficiency, Incentives and Employee Participation: Some Preliminary Results from West Germany", Kyklos, Vol.33, No.1, pp.100-121.

Caligiuri, P. M. and L. K. Stroh (1995), "Multinational Corporation Management Strategies and International Human Resources Practices: Bringing IHRM to the Bottom Line", The International Journal of Human Resource Management, Vol.6, No.2, September, pp.494-507. (Special Issue: Papers presented at the 10th World Congress of the IIRA held in Washington, DC, in June 1995).

Cameron, K. S. (1994), "Strategies for Successful Organizational Downsizing", Human Resource Management, Vol.33, No.2, September, pp.189-211.

Cameron, K. S. and D. A. Whetten (eds.) (1983), "Organizational Effectiveness: One Model or Several?" in Organizational Effectiveness: A Comparison of Multiple Models, New York, Academic Press, pp. 1-26.

Campbell, J. P. (1977) "On the Nature of Organizational Effectiveness", in P.S. Goodman and J. M. Penning (eds.), New Perspective on Organizational Effectiveness, San Francisco, Jossey Bass, pp.13-62.

Campbell, J. P. and E. E. Beatty (1971), Organizational Climate: Its Measurement and Relationship to Work Group Performance, Paper presented at the Annual Meeting of the American Psychological Association, Washington, D.C.

Carson, S. A. (1985), "Participatory Management Beefs up the Bottom Line", Personnel, Vol.62, July, pp.45-48.

Cattaneo, R. J. and A. J. Templer (1990)., "Strategic Contrasts: A Comparative Analysis of Two Examples of Human Resource Management Effectiveness", in A. V. Subbarao and N. Lam, N. (eds.), Proceedings of the Annual Conference of the Administrative Sciences Association of Canada, Whisler, B.C., June, pp.30-42.

Chappell, W.F., M. S. Kimenyi and W. J. Mayer (1992), "The Impact of Unionization on the Entry of Firms: Evidence from U.S. Industries", Journal of Labor Research, Vol.13, No.2, Summer, pp. 273-283.

Chaykowski, R. and B. Lewis (1995), Compensation Practices and Outcomes in Canada and the United States, Human Resource Management Project Series, Queen's University at Kingston (Ont.), Industrial Relations Centre.

Chiles, T. W. and J. B. Stewart (1993), "Union Rent Appropriation and Ex Post Analysis", Journal of Labor Research, Vol.14, No.3, September, pp.317-333.

Clark, K. B. (1980), "The Impact of Unionization on Productivity: A Case Study", Industrial and Labor Relations Review, Vol.33, No.4, July 1980, pp.451-469.

Clark, K. B. (1984), "Unionization and Firm Performance: The Impact on Profits, Growth, and Productivity", American Economic Review, Vol.74, No.5, December, pp.813-819.

Contandriopoulos, A.-P., F. Champagne, L. Potvin, J.-L. Denis et P. Boyle, P. (1990), Savoir préparer une recherche: la définir, la préparer, la financer, Montréal, Presses de l'Université de Montréal.

Cook, D. S. and G. R. Ferris (1986), "Strategic Human Resource Management and Firm Effectiveness in Industries Experiencing Decline", Human Resource Management, Vol.25, No.3, Fall, pp.441-457.

Cooke, W. N. (1989), "Improving Productivity and Quality Through Collaboration", Industrial Relations, Vol. 28, No. 2, Spring, pp.299-319.

Cooke, W. N. (1990), "Factors Influencing the Effect of Joint Union-Management Programs on Employee-Supervisor Relations", Industrial and Labor Relations Review, Vol.43, No.5, July, pp.587-603.

Cooke, W. N. (1992), "Product Quality Improvement Through Employee Participation: The Effects of Unionization and Joint Union-Management Administration", Industrial and Labor Relations Review, Vol.46, No.1, October, pp.119-134.

Cooke, W. N. (1994), "Employee Participation Programs, Group-Based Incentives, and Company Performance: A Union-Nonunion Comparison", Industrial and Labor Relations Review, Vol.47, No.4, July, pp.594-609.

Corporation Professionnelle des Conseillers en Relations Industrielles du Québec (CPCRIQ) (1992), Relations du travail: nouvelles pratiques, Montréal, CPCRIQ, Novembre.

Côté, M., M. Lemelin et J.-M. Toulouse (1988), "Les liens entre le management et les relations industrielles", in G. Hébert, H. C. Jain and N. M. Meltz (eds.), L'État de la Discipline en Relations Industrielles au Canada, Publié sous les auspices de l'Association canadienne de relations industrielles, Montréal, Université de Montréal, École de Relations Industrielles, Monographie 19, pp.181-225.

Cousineau, J.-M. (1981), Économie du travail, Montréal, Gaëtan Morin Éditeur, (1ère éd.).

Craig, A.W.J. (1988), "Les Relations Industrielles au Canada: Aspects Principaux", in G. Hébert, H. C. Jain and N. M. Meltz (eds.), L'État de la Discipline en Relations Industrielles au Canada, Publié sous les auspices de l'Association canadienne de relations industrielles, Montréal, Université de Montréal, École de Relations Industrielles, Monographie 19, pp.13-54.

Cutcher-Gershenfeld, J. (1991), "The Impact on Economic Performance of a Transformation in Workplace Relations," Industrial and Labor Relations Review, Vol. 44, No. 2, January, pp. 241-260.

D'Arcimoles, C.-H. (1995), Human Resource Policies and Company Performance: An Analysis of French Firms Using Panel Data, Paper presented at the poster session of the International Industrial Relations Association 10 th World Congress.

Dastmalchian, A., P. Blyton and R. Adamson (1991), The Climate of Workplace Relations, London, Routledge.

Davidson, W. N., D. L. Worrel and J. B. Fox (1996), "Early Retirement Programs and Firm Performance", Academy of Management Journal, Vol.39, No.4, pp.970-984.

De Bejar, G. and G. T. Milkovich (1986), HR Strategy at the Business Level: Study 2: Relationships Between Strategy and Performance Components, Ithaca, Cornell University, Working Paper.

De Meuse, K. P., P. A. Vanderheiden and T. J. Bergmann (1994), "Announced Layoffs: Their Effect on Corporate Financial Performance", Human Resource Management, Vol.33, No.4, Winter, pp.509-530.

Delaney, J. T., C. Ichniowski and D. Lewin (1989), "Employee Involvement Programs and Firm Performance", in B. D. Dennis (eds.), Proceedings of the Forty-first Annual Meeting of the Industrial Relations Research Association Held In New York 28-30 December 1988, Madison, Wis., IRRRA, pp.148-158.

Delaney, J. T. and M. A. Huselid (1996), "The Impact of Human Resource Management Practices on Perceptions of Organizational Performance", Academy of Management Journal, Vol.39, No.4, pp.949-969.

- Delery, J. E. and D. H. Doty (1996), "Modes of Theorizing in Strategic Human Resource Management: Tests of Universalistic, Contingency and Configurational Performance Prediction", Academy of Management Journal, Vol.39, No.4, pp.802-835.
- Denison, D. R. (1990), Corporate Culture and Organizational Effectiveness, New York, John Wiley & Sons.
- Dess, G. G. and R. B. Robinson (1984), "Measuring Organizational Performance in the Absence of Objectives Measures: The Case of the Privately-held Firm and Conglomerate Business Unit", Strategic Management Journal, Vol. 5, pp.265-273.
- Dion, G. (1986), Dictionnaire canadien des relations du travail, Québec, Presses de l'Université Laval.
- Dollinger, M. J. and P. A. Golden (1992), "Interorganizational and Collective Strategies in Small Firms: Environmental Effects and Performance", Journal of Management, Vol.18, No.4, pp.695-715.
- Doucouliafos, C. (1995), "Worker Participation and Productivity in Labor-Managed and Participatory Capitalist Firms: A Meta-Analysis," Industrial and Labor Relations Review, Vol.49, No. 1, October, pp. 58-77.
- Drago, R., M. Wooden and J. Sloan (1992), Productive Relations? Australian Industrial Relations and Workplace Performance Survey, Sydney, Australia, Allen and Unwin.
- Dufault, R. (1986), Les relations de travail: une nouvelle réalité, Montréal, Fédération des caisses populaires de Montréal et de l'Ouest-du-Québec, (Colloque sur les relations de travail).
- Dunlop, J. T. (1993), Industrial Relations Systems, New York, Harvard Business School Press, (revised edition; 1958).
- Dunlop, J. T. and D. Weil (1996), "Diffusion and Performance of Modular Production in the U.S. Apparel Industry", Industrial Relations, Vol.35, No.3, July, pp.334-355.
- Dyer, L. and G. Holder (eds.) (1988), "A Strategic Perspective of Human Resource Management", in Human Resource Management: Evolving Roles and Responsibilities, Washington, Bureau of National Affairs.
- Dyer, L. and T. A. Kochan (1995), "Is There a New HRM? Contemporary Evidence and Future Directions", in B. Downie B. and M. L. Coates (eds.), Managing Human Resources in the 1990s and Beyond: Is the Workplace Being Transformed?, Kingston, Ont., Industrial Relations Centre, Queen's University, IRC Press, pp.132-163.

Dyer, L. and T. Reeves (1995), "Human Resource Strategies and Firm Performance: What Do We Know and Where Do We Go?" The International Journal of Human Resource Management, Vol.6, No.2, September, pp.656-670 (Special Issue: Papers presented at the 10th World Congress of the IIRA held in Washington, DC, in June 1995).

Eaton, A. E. and P. B. Voos (1992), "Unions and Contemporary Innovations in Work Organization, Compensation, and Employee Participation," in L. Mishel and P. B. Voos (eds.), Unions and Economic Performance, Armonk, New York, Economic Policy Institute, M.E. Sharpe, pp. 173-215.

Eaton, A. E. and P. B. Voos (1994), "Productivity-Enhancing Innovations in Work Organization, Compensation, and Employee Participation in the Union Versus the Nonunion Sectors", in D. Lewin and D. Sockell (eds.), Avances in Industrial and Labor Relations, Greenwich, Conn., Jai Press, Vol.6. pp.63-109.

Edwards, J. E. and M. D. Thomas (1993), "The Organizational Survey Process: General Steps and Practical Considerations", in P. Rosenfeld, P., J. E. Edwards and M. D. Thomas (eds.), Improving Organizational Surveys: New Directions, Methods, and Application, Newbury Park, Ca., Sage Publications, pp.3-28.

Fernie, S. and D. Metcalf, (1995), "Participation, Contingent Pay, Representation and Workplace Performance: Evidence from Great-Britain", British Journal of Industrial Relations, Vol.33, No.3, September, pp.379-415 (Special Issue: Papers presented at the 10th World Congress of the IIRA held in Washington, DC, in June 1995).

Foulkes, F. (1980), Personnel Policies of Large Nonunion Firms, Englewood Cliffs, N.J., Prentice Hall, Inc.

Freeman, R. B. (1983), Unionism, Price-Cost Margins and the Return to Capital, Working Paper 1164, National Bureau of Economic Research.

Freeman, R. B. (1994), "American Exceptionalism in the Labor Market: Union-Nonunion Differentials in the United-States and Other Countries", in C. Kerr and P. D. Staudohar (eds.), Labor Economics and Industrial Relations: Markets and Institutions, Cambridge Mass., Harvard University Press, pp.272-299.

Freeman, R. B. and M. M. Kleiner (1994), Do Unions Make Entreprises Insolvent?, Cambridge, Mass., National Bureau of Economic Research, Working Paper 4797.

Freeman, R. B. and J. L. Medoff (1984), What Do Unions Do?, New York, Basic Books Inc.

Geare, A. T. (1977), "The Field of Study of Industrial Relations", The Journal of Industrial relations, Vol.19, pp.274-285.

- Gerhart, B. and G. T. Milkovich (1990), "Organizational Differences in Managerial Compensation and Financial Performance", Academy of Management Journal, Vol.33, No.4, pp.663-691.
- Gerhart, B. and G. T. Milkovich (1992), "Employee Compensation: Research and Practice," in M. D. Dunnette and L. M. Hough (eds.), Handbook of Industrial and Organizational Psychology, Palo Alto, Ca., Consulting Psychologists Press, (2nd ed.), Vol. 3, pp. 481-569.
- Giles A. et G. Murray (1996), "Trajectoires et paradigmes dans l'étude des relations industrielles en Amérique du Nord", in G. Murray, M.-L. Morin et I. Da Costa (éds.), L'état des relations professionnelles: Traditions et perspectives de recherche, Les Presses de l'Université Laval, pp.64-92.
- Gomez-Mejia, L. R., H. Tosi and T. Hinkin (1987), "Managerial Control, Performance, and Executive Compensation", Academy of Management Journal, Vol.30, No.1, March, pp.51-70.
- Gomez-Mejia, L. R. (1992), "Structure and Process of Diversification, Compensation Strategy, and Firm Performance", Strategic Management Journal, Vol.13, pp.381-397.
- Graddy, D. B. and G. Hall, (1985), "Unionization and Productivity in Commercial Banking", Journal of Labor Research, Vol.7, No.3, Summer, pp.249-262.
- Grant, M. (1992), "Les relations de travail dans les caisses populaires: affrontement ou coopération?", Coopératives and Développement, vol.23, no.2, pp.7-30.
- Grant, M. (1994), La solidarité patronale: la coordination des négociations collectives dans les caisses populaires, Montréal, Université du Québec à Montréal, Chaire de coopération Guy Bernier, Cahier 0294-058.
- Grant, M. and J. Harvey (1992), "Unions and Productivity: Convergence or Divergence in Perceptions?", International Studies of Management & Organization, Vol.22, No.4, pp.93-101.
- Gravel, J.-P. (1992), "Syndicalisation et négociation dans les coopératives du Québec: étude exploratoire", Coopératives and Développement, vol.23, no.2, pp.31-57.
- Greer C. R., S. A Martin and T. A. Reusser (1980), "The Effect of Strikes on Shareholder Returns" Journal of Labor Research, Vol.1, No.2, Fall, pp.217-229.
- Gregg, P., S. Machin and D. Metcalf (1993), "Signals and Cycles? Productivity Growth and Changes in Union Status in British Companies: 1984-1989", The Economic Journal, Vol.103, July, pp.894-907.

- Gregg, P., S. Machin and S. Szymanski, S. (1993), "The Disappearing Relationship Between Directors' Pay and Corporate Performance", British Journal of Industrial Relations, Vol.31, No.1, March, pp.1-9.
- Guérin, G. et T. Wils (1990), "L'harmonisation des pratiques de gestion des ressources humaines au contexte stratégique: une synthèse", in R. Blouin (éd.), Vingt-cinq ans de pratique des relations industrielles au Québec, Montréal, Publié sous les auspices de la Corporation Professionnelle des Conseillers en Relations Industrielles du Québec, Les Éditions Yvon Blais, 1990, pp.669-715.
- Guérin, G. et T. Wils T. (1992), La gestion des ressources humaines : du modèle traditionnel au modèle renouvelé, Montréal, Presses de l'Université de Montréal.
- Guérin, G. et T. Wils (1993), "Sept tendances-clés de la "nouvelle" GRH", Gestion, Vol.18, No.1, Février, pp.22-33.
- Guérin, G. et T. Wils (1996), "Gestion des ressources humaines: le nouveau paradigme, ses limites et ses exigences", in G. Murray, M.-L. Morin et I. Da Costa (éds.), L'état des relations professionnelles: Traditions et perspectives de recherche, Les Presses de l'Université Laval, pp.188-218.
- Guérin, G., T. Wils et L. Lemire (1997), "L'efficacité des pratiques de gestion des ressources humaines: le cas de la gestion des professionnels syndiqués au Québec", Relations Industrielles, Vol.52, No.1, pp.61-90.
- Gunderson, M. and D. Hyatt (1995), "Union Impact on Compensation, Productivity and the Management of the Firm", in Gunderson, M. and A. Ponak (eds.), Union-Management Relations in Canada, Don Mills, Ont., Addison Wesley Publishers, 3rd ed., pp.311-337. (Chapt 12).
- Gunderson, M., A. Verma and S. Verma (1997), "Impact of Layoff Announcement on the Market Value of the Firm", Relations industrielles, Vol.52, No.2, pp.364-381.
- Guzzo, R. A., R. D. Jette and R. A. Katzell (1985), "The Effects of Psychologically Based Intervention Programs on Worker Productivity: a Meta-Analysis", Personnel Psychology, Vol.38, pp.275-291.
- Hannon, J. M. and G. T. Milkovich (1996), "The Effect of Human Resource Reputration Signals on Share Prices: An Event Study", Human Resource Management, Vol.35, No.3, Fall, pp.405-424.
- Hébert, G. (1992), Traité de la négociation collective, Montréal, Gaëtan Morin Éditeur.
- Hirsh, B. T. (1991), Labor Unions and the Economic Performance of Firms, Michigan, W.E. Upjohn Institute for Employment Research.

Hirsh, B. T. (1992), "Firm Investment Behavior and Collective Bargaining Strategy", Industrial Relations, Vol.31, No.1, Winter, pp.95-121.

Hirsh, B. T. and R. A. Connolly (1987), "Do Unions Capture Monopoly Profits?" Industrial and Labor Relations Review, Vol.41, No.1, October, pp.118-136.

Hirsh, B. T. and B. A. Morgan (1994), "Shareholder Risks and Returns in Union and Nonunion Firms", Industrial and Labor Relations Review, Vol.47, No.2, January, pp.302-318.

Hirschman, A. O. (1971), Exit, Voice, and Loyalty: Responses to Decline in Firms, Organizations and States, Cambridge, Mass., Harvard University Press.

Holzer, H. J. (1987), "Hiring Procedures in the Firm: Their Economic Determinants and Outcomes", in M. M. Kleiner, R. N. Block, M. Roomkin and S. W. Salsburg (eds.), Human Resources and the Performance of the Firm, Madison, Wis., Industrial Relations Research Association Series, pp. 243-274.

Holzer, H. J., R. N. Block, M. Cheatham and J. E. Knott (1993), "Are Training Subsidies for Firms Effective? The Michigan Experience", Industrial and Labor Relations Review, Vol.46, No.4, July, pp.625-636.

Hosseini, J. C. and R. L. Armacost (1993), "Gathering Sensitive Data in Organizations", in P. Rosenfeld, P., J. E. Edwards and M. D. Thomas (eds.), Improving Organizational Surveys: New Directions, Methods, and Application, Newbury Park, Ca., Sage Publications, pp.29-57.

Hoxby, C. M. (1996), "How Teachers' Union Affect Education Production", The Quarterly Journal of Economics, August, pp.671-718.

Hunter, L. W. and F. K. Pil (1995), "How Do You Survey Firms?", in P. B. Voos (ed.), Proceedings of the Forty-Seventh Annual Meeting of the Industrial Relations Research Association Held In Washington January 6-8 1995, Madison, Wis., IRRA, pp.152-162.

Huselid, M. A. (1995), "The Impact of Human Resource Management Practices on Turnover, Productivity, and Corporate Financial Performance," Academy of Management Journal, Vol.38, No. 3, June, pp. 635-672.

Huselid, M. A. and B. E. Becker (1996), "Methodological Issues in Cross Sectional and Panel Estimates of the Human Resource-Firm Performance Link", Industrial Relations, Vol.35, No.3, July, pp.400-422.

Ichniowski, C. (1984), Ruling Out Productivity? Labor Contract Pages and Plant Economic Performance, Cambridge, Mass., National Bureau of Economic Research, Working Paper 1368.

- Ichniowski, C. (1986), "The Effects of Grievance Activity on Productivity", Industrial and Labor Relations Review, Vol.40, No.1, October, pp.75-89.
- Ichniowski, C. (1990), Human Resource Management Systems and the Performance of U.S. Manufacturing Businesses, Cambridge, Mass., National Bureau of Economic Research, Working Paper 3449.
- Ichniowski, C., K. Shaw and G. Prenzushi (1995), The Effects of Human Resource Management Practices on Productivity, Cambridge, Mass., National Bureau of Economic Research, Working Paper 5333.
- Ichniowski, C., T. A. Kochan, D. Levine, C. Olson and G. Strauss (1996), "What Works at Work: Overview and Assessment", Industrial Relations, Vol.35, No.3, July, pp.299-333.
- Inspecteur général des institutions financières (1995), Rapport annuel sur les caisses d'épargne et de crédit - 1994, Québec, Service des communications de l'Inspecteur général des institutions financières.
- Institut de recherche et d'information sur la rémunération (IRIR) (1996), Rémunération variable: fondements et impacts, Montréal, Institut de recherche et d'information sur la rémunération, Novembre (Deuxième document du dossier sur la rémunération variable).
- Jackson, S. E. and R. S. Schuler (1995), "Understanding Human Resource Management in the Context of Organizations and their Environments", Annual Review of Psychology, Vol.46, pp.237-264.
- Jackson, S. E., R. S. Schuler and J. C. Rivero (1989), "Organizational Characteristics as Predictors of Personnel Practices", Personnel Psychology, Vol.42, pp.727-786.
- Jerving, J. (1989), Financial Management for Credit Union Managers and Directors, Madison, Wis., World Council of Credit Unions, Kendall/Hunt Publishing Company.
- Juravich, T., H. Harris and A. Brooks (1993), "Mutual Gains? Labor and Management Evaluate Their Employee Involvement Programs", Journal of Labor Research, Vol.14, No.2, Spring, pp.165-185.
- Kalleberg, A. L. and J. W. Moody (1994), "Human Resource Management and Firm Performance", American Behavioral Scientist, Vol.37, No.7, June, pp.948-962.
- Kalleberg, A. L., D. Knoke, P. V. Marsden and J. L. Spaeth (1994), "The National Organization Study", American Behavioral Scientist, Vol.37, No.7, June, pp.860-871.

- Karier, T. (1988), "New Evidence on the Effect of Unions and Imports on Monopoly Power", Journal of Post Keynesian Economics, Vol.10, No.3, Spring, pp.414-427.
- Karier, T. (1995), "U.S. Foreign Production and Unions", Industrial Relations, Vol.34, No.1, January, pp.107-118.
- Katz, H. C. and J. H. Keefe (1992), "Collective Bargaining and Industrial Relations Outcomes: The Causes and Consequences of Diversity," in D. Lewin, O. S. Mitchell and P. Sherer (eds.), Research Frontiers in Industrial Relations and Human Resources, Madison, Wis., Industrial Relations Research Association Series, pp. 43-75.
- Katz, H. C., T. A. Kochan and K. Gobeille (1983), "Industrial Relations Performance, Economic Performance and QWL Programs: An Interplant Analysis", Industrial and Labor Relations Review, Vol.37, No.1, October, pp.3-17.
- Katz, H. C., T. A. Kochan and J. H. Keefe (1987), "Industrial Relations and Productivity in the U.S. Automobile Industry", Brookings Papers on Economic Activity, Vol.3, pp.685-715.
- Katz, H. C., T. A. Kochan and M. R. Weber (1985), "Assessing the Effects of Industrial Relations Systems and Efforts to Improve the Quality of Working Life on Organizational Effectiveness", Academy of Management Journal, Vol.28, No.3, September, pp.509-526.
- Kaufman, B. E. (1993), The Origins & Evolution of the Field of Industrial Relations in the United States, Ithaca, N.Y., ILR Press, Cornell Studies in Industrial and Labor Relations.
- Kaufman, R.T. (1992), "The Effects of Improshare on Productivity", Industrial and Labor Relations Review, Vol.45, No.2, January, pp.311-322.
- Kaufman, R. S. and R. T. Kaufman (1987), "Union Effects on Productivity; Personnel Practices, and Survival in the Automotive Parts Industry", Journal of Labor Research, Vol.8, No.4, Fall, pp.333-350.
- Keefe, J.F. (1992), "Do Unions Hinder Technological Change?", in P. Voos and L. Mishel (eds.) Unions and Economic Competitiveness, Armonk, New York, Economic Policy Institute, M.E. Sharpe, pp.109-141.
- Kelley, M. R. (1996), "Participative Bureaucracy and Productivity in the Machined Products Sector", Industrial Relations, Vol.35, No.3 (July), pp.374-399.
- Kelley, M. R. and B. Harrison (1992), "Unions, Technology and Labor-Management Cooperation", in P. Voos and L. Mishel (eds.), Unions and Economic Competitiveness, Armonk, New York, Economic Policy Institute, M.E. Sharpe, pp.247-286.

- Kendrick, J. W. and E. S. Grossman (1980), Productivity in the United States: Cycles and Trends, Baltimore, MD., John Hopkins University Press.
- Kim, O.-D. and P. Voos (1997), "Unionization, Union Involvement, and the Performance of Gainsharing Programs", Relations industrielles, Vol.52, No.2, pp.304-332.
- Kleiner, M. M., G. Nickelsburg and A. Pilarski (1995), "Monitoring, Grievances, and Plant Performance", Industrial Relations, Vol.34, No.2, april, pp.169-189.
- Kling, J. (1995), "High Performance Work Systems and Firm Performance", Monthly Labor Review, May, pp.29-36.
- Kochan, T. A and H. N. Wheeler (1975), "Municipal Collective Bargaining: A Model and Analysis of Bargaining Outcomes", Industrial and Labor Relations Review, Vol.29, No. 1, October, pp. 46-66.
- Kochan, T. A., H. C. Katz and R. B. McKersie (1994), The Transformation of American Industrial Relations, New York, ILR Press, (2nd ed.; 1986).
- Kochan, T. A., R. B. McKersie and P. Cappelli (1984), "Strategic Choice and Industrial Relations Theory", Industrial Relations, Vol.23, No.1, Winter, pp.16-39.
- Kramer, J. K. and G. M. Vasconcellos (1996), "The Economic Effect of Strikes on the Shareholders of Nonstruck Competitors", Industrial and Labor Relations Review, Vol.49, No. 2, January, pp.213-222.
- Kruse, D. L. (1992), "Profit Sharing and Productivity: Microeconomic Evidence from the United States", The Economic Journal, Vol.102, January, pp.24-36.
- Kruse, D. L. and J. R. Blasi (1995), Employee Ownership, Employee Attitudes, and Firm Performance, Cambridge, Mass., National Bureau of Economic Research, Working Paper 5277.
- Kruse, D. L. and J. R. Blasi (1996), The Impact of Financial Participation on Employee and Firm Performance, Presented at the Corporate Effectiveness and Human Resource Practices Conference held in Chicago, Ill., Institute of Labor and Industrial Relations at the University of Illinois and the Japan Institute of Labor, October.
- Laflamme, D. (1993), Un modèle économétrique de la marge bénéficiaire des institutions de dépôts au Canada et au Québec, Montréal, Université du Québec à Montréal, Chaire de coopération Guy-Bernier, Cahier 0493-049.
- Laflamme, R. (1994), La vie dans les organisation: des indicateurs de succès, Québec, Presses de l'Université du Québec.

Lanoie, P. F. and B. Shearer (1996), Work Sharing and Productivity: Evidence from a Natural Experiment, Montréal, Centre interuniversitaire de recherche en analyse des organisations (CIRANO), Série Scientifique, 96s-06.

Laporta, P. and A. W. Jenkins (1996), "Unionization and Profitability in the Canadian Manufacturing Sector", Relations Industrielles, Vol.51, No.4, pp.756-777.

Larouche, V. (1986), "La mobilisation des ressources humaines: orientations récentes", in M. Audet, L. Bélanger, J. Boivin, E. Déom et J. Mercier (éds.), La Mobilisation des Ressources Humaines: Tendances et Impact, Actes du XLIIème Congrès du Département de Relations Industrielles de l'Université Laval, Presses de l'Université Laval, pp.31-51.

Larouche, V. (1990), "Les orientations en relations industrielles", in R. Blouin (éd.) Vingt-cinq ans de pratique en relations industrielles au Québec, Publié sous les auspices de la Corporation Professionnelle des Conseillers en Relations Industrielles du Québec, Montréal, Les Éditions Yvon Blais, pp.11-40.

Larouche V. (1996), "Relations industrielles et ressources humaines: de la discipline à la stratégie", in G. Murray, M.-L. Morin et I. Da Costa (éds.), L'état des relations professionnelles: Traditions et perspectives de recherche, Les Presses de l'Université Laval, pp.578-592.

Larouche, V. et E. Déom (1984), "L'approche systémique en relations industrielles", Relations industrielles, Vol.39, No.1, pp.114-144.

Lawler, E. E., D. T. Hall and G. R. Oldham (1974), "Relationship to Organizational Structure, Process, and Performance", Organizational Behavior and Human Performance, Vol.11, pp.139-155.

Lawler, E. E. (1986), High Involvement Management, San Francisco, Jossey-Bass.

Lawler, E. E. and S. A. Mohrman. (1989) "With HR Help All Managers Can Practice High Involvement Management," Personnel, April, pp. 26-31.

Lee, H. S. (1996), "The Interaction of Production, Distribution and Rule-Making Systems in Industrial Relations", Relations Industrielles, Vol.51, No.1, pp.302-332 (Numéro thématique: articles présentés lors du 10e Congrès mondial de l'Association internationale des relations industrielles tenu à Washington, D.C.).

Lee, M. B. and Y. Rhee (1996), "Bonuses, Unions, and Labor Productivity in South Korea", Journal of Labor Research, Vol.17, No.2, Spring, pp.219-238.

Lefèvre, M. (1994), La performance des organisations québécoises: du discours à la réalité, Publi-Relais (en collaboration avec le Groupe Innovation et l'Institut de sondages Léger & Léger).

Lemaître, N. (1985), "La culture d'entreprise, facteur de performance", Gestion, Vol.10, No.1, pp.19-25.

Lengermann, P. A. (1996), "The Benefits and Costs of Training: A Comparison of Formal Company Training, Vendor Training, Outside Seminars, and School Based Training", Human Resource Management, Vol.35, No.3, Fall, pp.361-381.

Leonard, J. S. (1990), "Executive Pay and Firm Performance?" Industrial and Labor Relations Review, Vol.43, No.3, February, pp.13-29.

Lévesque, B. (1991), "Coopération et syndicalisme: le cas des relations de travail dans les caisses populaires Desjardins," Relations industrielles, vol. 46, no. 1, pp. 13-43.

Levine, D. I. and L. D'A. Tyson (1990), "Participation, Productivity, and the Firm's Environment," in A. S. Blinder (eds.), Paying for Productivity: A Look at the Evidence, Washington, D.C., The Brookings Institution, pp. 183-243.

Long, R. (1989), "Patterns of Workplace Innovation in Canada", Relations Industrielles, Vol.44, No.4, Automne, pp.805-824.

MacDuffie, J. P. (1995), "Human Resource Bundles and Manufacturing Performance: Organizational Logic and Flexible Production Systems in the World Auto Industry," Industrial and Labor Relations Review, Vol. 48, No. 2, January, pp. 197-221.

Macy, B. A. and H. Izumi (1993), "Organizational Change, Design, and Work Innovation: A Meta-Analysis of 131 North-American Field Studies - 1961-1991", in W. M. Passmore and R. W. Woodman (eds.), Research in Organizational Change and Development, Vol.7, Greenwich, CT, JAI Press, pp.235-313.

Magnan, M., S., St-Onge and M.-P. Lalande (1997), "The Impact of Profit-Sharing Plans on Firm Performance: An Empirical Investigation", in J. Barrette (éd.), Ressources humaines, Actes du Congrès Annuel de la section Ressources humaines de l'Association des sciences administratives du Canada, St-Jean, Terre-Neuve, pp.106-117.

Magnan, M., S., St-Onge and L. Thorne (1995), "A Comparative Analysis of the Determinants of Executive Compensation between Canadian and U.S. Firms", Relations industrielles, Vol.50, No.2, pp.297-319.

Maki, D. R. (1983), "The Effects of Unions and Strikes on the Rate of Growth of Total Factor Productivity in Canada", Applied Economics, Vol.15, pp.29-41.

Maki, D. R. and L. N. Meredith (1986), "The Effect of Unions on Profitability: Canadian Evidence", Relations industrielles, Vol.41, No.1, pp.54-68.

Malservisi, M.-F. (1992), L'autonomie des caisses populaires Desjardins: théorie et pratique, illusion ou réalité, une interprétation à partir de résultats de quelques recherches récentes, Montréal, Université du Québec à Montréal, Chaire de coopération Guy Bernier, Cahier 0192-042.

Meador, M. and S. J. Walters (1994), "Unions and Productivity: Evidence from Academe", Journal of Labor Research, Vol.15, No.4, pp.373-385.

Mefford, R. N. (1986), "The Effect of Unions on Productivity in a Multinational Manufacturing Company", Industrial Relations and Labor Review, Vol.40, No.1, October, pp.105-114.

Metcalf, D. (1993), "Industrial Relations and Economic Performance", British Journal of Industrial Relations, Vol.31, No.2, June, pp.255-283.

Meyer, D. G. and W. N. Cooke (1993), "U.S. Labour Relations in Transition: Emerging Strategies and Company Performance", British Journal of Industrial Relations, Vol.31, No.4, December, pp.531-552.

Miles, R.E. and C.C. Snow (1978), Organizational Strategy, Structure and Process, NewYork, McGraw-Hill.

Milgrom, P. and J. Roberts (1995), "Complementarities and Fit: Strategy, Structure, and Organizational Change in Manufacturing", Journal of Accounting and Economics, Vol.19, pp.179-208.

Mitchell, M. W. and J. A. Stone (1992), "Union Effect on Productivity: Evidence From Western U.S. Sawmills", Industrial Relations and Labor Review, Vol.46, No.1, October, pp.135-145.

Morin, E. M., A. Savoie et G. Beaudin (1994), L'efficacité de l'organisation: théories, représentations et mesures, Montréal, Gaëtan Morin Éditeur.

Morishima, M. (1991), "Information Sharing and Firm Performance in Japan," Industrial Relations, Vol. 30, No. 1, Winter, pp. 37-61.

Morishima, M. and G. N. Copping (1991), "Industry Unionization, Market Structure and Firm Profitability: A Study of Canadian Manufacturers", in A. Ponak (ed.), L'enseignement et la recherche en relations industrielles, Rapport du 27e Congrès de l'Association canadienne de relations industrielles, Victoria, ACRI, 157-166.

Murphy, K. J. (1985), "Corporate Performance and Managerial Remuneration: an Empirical Analysis", Journal of Accounting and Economics, Vol.7, April, pp.11-42.

Neumann, G. R. (1980), "The Predictability of Strikes: Evidence from the Stock Market", Industrial Relations and Labor Review, Vol.33, No.4, July, pp.525-535.

- Norsworthy, J. R. and C. A. Zabala (1985), "Worker Attitudes, Worker Behavior, and Productivity in the U.S. Automobile Industry, 1959-1976", Industrial and Labor Relations Review, Vol.38, No.4, July, pp.544-557.
- Odgers, C. W. and J. R. Betts (1997), "Do Unions Reduce Investment? Evidence from Canada", Industrial and Labor Relations Review, Vol. 51, No. 1, October, pp. 18-36.
- Osterman, P. (1994), "How Common is Workplace Transformation and Who Adopts It?", Industrial and Labor Relations Review, Vol. 47, No. 2, January, pp. 173-188.
- Osterman, P. (1996), How Work Organization is Changing America, Presented at the Corporate Effectiveness and Human Resource Practices Conference held in Chicago, Ill., Institute of Labor and Industrial Relations at the University of Illinois and the Japan Institute of Labor, October.
- Paarsch, H. J. and B. Shearer (1996), Piece Rates, Fixed Wages, and Incentive Effects: Statistical Evidence from Payroll Records, Montréal, Centre interuniversitaire de recherche en analyse des organisations (CIRANO), Série Scientifique, 96s-31.
- Payette, A. (1988), L'efficacité des gestionnaires et des organisations, Québec, Presses de l'Université du Québec.
- Pearce, T. G., J. E. Groff and J. R. Wingender (1995), "Union Decertification's on Shareholder Wealth", Industrial Relations, Vol.34, No.1, January, pp. 58-72.
- Persons, O. S. (1995), "The Effects of Automobiles Strikes on the Stock Value of Steel Suppliers", Industrial and Labor Relations Review, Vol.49, No. 1, October, pp. 78-87.
- Pfeffer, J. (1995), "Managing Human Resources for Competitive Advantage: Barriers to Change", in B. Downie B. and M. L. Coates (eds.), Managing Human Resources in the 1990s and Beyond: Is the Workplace Being Transformed?, Kingston, Ont., Industrial Relations Centre, Queen's University, IRC Press, pp.13-45.
- Pil, F. K. and J. P. MacDuffie (1996), "The Adoption of High-Involvement Work Practices", Industrial Relations, vol.35, no.3, july, pp.423-455.
- Powell, T. C. (1992), "Organizational Alignment as Competitive Advantage", Strategic Management Journal, Vol.13, pp.119-134.
- Pritchard, R. and B. Karasick (1973), "The Effects of Organizational Climate on Managerial Job Performance and Job Satisfaction", Organizational Behavior and Human Performance, Vol.9, pp.110-119.

- Renaud, S. (1997), "Unions and Wages in Canada: A Review of the Literature", in R. Chaykowski, P.-A. Lapointe, G. Vallée and A. Verma (eds.), La représentation des salariés dans le contexte du libre-échange et de la déréglementation, Sélection de textes du XXXIIIe Congrès de l'Association canadienne des relations industrielles, St-Catharines, Ont., pp.211-225.
- Rosenberg, R. D. and E. Rosenstein (1980), "Participation and Productivity: An Empirical Study", Industrial Relations and Labor Review, Vol.33, No.3., April, pp.355-367.
- Ruback, R. S. and M. B. Zimmerman (1984), "Unionization and Profitability: Evidence From The Capital Market", Journal of Political Economy, Vol.92, No.6, December, pp.1134-1157.
- Russell, J. S., J. R. Terborg and M. L. Powers (1985), "Organizational Performance and Organizational Level Training and Support", Personnel Psychology, Winter, pp.849-863.
- Salinger, M. A. (1984), "Tobin's q, Unionization and the Concentration-Profits Relationship", Rand Journal of Economics, Vol.15, No.2, Summer, pp.159-170.
- Schuler, R. S., S. P. Galante, and S. E. Jackson (1987), "Matching Effective HR Practices with Competitive Strategy", Personnel, September, pp.18-27.
- Schuster, M. (1983), "The Impact of Union-Management Cooperation on Productivity and Employment", Industrial Relations and Labor Review, Vol.36, No.3, April, pp.415-430.
- Shepard, E. M. (1994), "Profit Sharing and Productivity: Further Evidence from the Chemicals Industry", Industrial Relations, Vol.33, No.4, pp.452-466.
- Shepard, E. M., T. J. Clifton and D. Kruse (1996), "Flexible Work Hours and Productivity: Some Evidence from the Pharmaceutical Industry", Industrial Relations, Vol.35, No.1, pp.123-139.
- Slichter, S. H., J. J. Healy, J. and E. R. Livernash (1960), The Impact of Collective Bargaining on Management, Washington, D.C., Brookings Institution.
- Steers, R. M. (1977), Organizational Effectiveness: A Behavioral View, Santa Monica, Ca., Goodyear Publishing Company.
- Stephen, M. D. (1993), Collective Bargaining Outcomes and the Performance of the Firm, Ph.D. thesis, University of Toronto, Centre for Industrial Relations.
- Terpstra, D. E. and E. J. Rozell (1993), "The Relationship of Staffing Practices to Organizational Level Measures of Performance", Personnel Psychology, Vol.46, pp.27-48.

Théoret, R. (1991), "Un modèle économétrique des marges bénéficiaires des caisses populaires Desjardins du Québec et des banques à charte canadiennes," L'Actualité économique, vol. 67, No. 1, pp. 58-79.

Thomas, S. L. and M. M. Kleiner (1992), "The Effect of Two-Tier Collective Bargaining Agreements on Shareholder Equity", Industrial and Labor Relations Review, Vol.45, No. 2, January, pp. 339-351.

Tosi, H. L. and L. R. Gomez-Mejia (1994), "CEO Compensation Monitoring and Firm Performance", Academy of Management Journal, Vol.37, No.4, pp.1002-1016.

Tsui, A.S. and L. R. Gomez-Mejia (1988), "Evaluating Human Resource Effectiveness", in L. Dyer and G. Holder (eds.), HR Management: Evolving Roles and Responsibilities, Washington, Bureau of National Affairs, pp.187-227.

Turnbull, P. J. (1991), "Trade Unions and Productivity: Opening the Harvard "Black Box", Journal of Labor Research, Vol. 12, No. 2, Spring, pp.137-150.

Ulrich, D. (1989), "Assessing Human Resource Effectiveness: Stakeholder, Utility, and Relationship Approaches", Human Resources Planning, Vol.12, No.4, pp.301-315.

United States Department of Labor (1993), High Performance Work Practices and Firm Performance, Background material for the Conference on the Future of American Workplace, Washington, D.C., U.S. Government Printing Office, U.S. Department of Labor, July.

Ursel, N. and M. Armstrong-Stassen (1995), "The Impact of Layoff Announcements on Shareholders", Relations Industrielles, Vol.50, No.3, Summer, pp.636-649.

Van De Ven, A. H. (1980), "A Process for Organization Assessment", in E.E. Lawler, D.A. Nadler and C. Cammann (ed.), Organizational Assessment: Perspectives on the Measurement of Organizational Behavior and the Quality of Work Life, New York, John Wiley, pp.548-568.

Vankatraman, N. and V. Ramanujam (1987), "Measurement of Business Economic Performance: An Examination of Method Convergence", Journal of Management, Vol. 13, No. 1, pp.109-122.

Verma, A. (1983), Union and Nonunion Industrial Relations Systems at the Plant Level, Ph.D. Thesis, Massachusetts Institute of Technology, Sloan of Academy of Management.

Vogt, W.P. (1993), Dictionary of Statistics and Methodology, Newbury Park, Ca., Sage Publications.

Voos, P. (1987), "Managerial Perceptions of the Economic Impact of Labor Relations Programs", Industrial Relations and Labor Review, Vol.40, No.2., January, pp.195-208.

Voos, P. (1989), "The Influence of Cooperative Programs on Union-Management Relations, Flexibility and Other Labor Relations Outcomes", Journal of Labor Research, Vol.10, No.1, Winter, pp.104-117.

Voos, P. and L. Mishel (1986a), "The Union Impact on Profits: Evidence From Industry Price-Cost Margin Data", Journal of Labor Economics, Vol.4, No.1, January, pp.105-133.

Voos, P. and L. Mishel (1986b), "The Union Impact on Profits in the Supermarket Industry", Review of Economics and Statistics, Vol.68, No.3, August, pp.513-517.

Wagar, T. H. (1994), Human Resource Management Practices and Organizational Performance: Evidence from Atlantic Canada, Human Resource Management Project Series, Queen's University at Kingston (Ont.), Industrial Relations Centre.

Wagar, T. H. (1997a), "Is Labor-Management Climate Important? Some Canadian Evidence", Journal of Labor Research, Vol. 18, No. 1, pp. 163-174.

Wagar, T. H. (1997b), "The Labour-Management Relationship and Organizational Outcomes: Some Initial Findings", Journal of Labor Research, Vol. 52, No. 2, pp. 430-447.

Wagner, J. A. (1994), "Participation's Effects on Performance and Satisfaction: A Reconsideration of Research Evidence", Academy of Management Review, Vol.19, No.2, pp.312-330.

Walton, R. E. (1985), "Toward a Strategy of Eliciting Employee Commitment Based on Policies of Mutuality", in R. B. Walton and P. Lawrence (eds.) HRM Trends and Challenge, Boston, Mass., Harvard Business School, pp.35-65.

Walton, R. E. and R. B. McKersie (1993), A Behavioral Theory of Labor Negotiations: An Analysis of a Social Interaction System, New York, McGraw-Hill, (2nd ed.; 1965).

Warren, R. S. (1985), "The Effect of Unionization on Labor Productivity: Some Time Series Evidence", Journal of Labor Research, Vol.6, No.2, Spring, pp.199-207.

Weber, C. L. (1994), The Effects of Personnel and Human Resource Management Practices on Firm Management: A Review of the Literature, Human Resource Management Project Series, Queen's University at Kingston (Ont.), Industrial Relations Centre.

Weitzman, M. L. and D. L. Kruse (1990), "Profit Sharing and Productivity", in A. S. Blinder (ed.), Paying for Productivity: A Look at the Evidence, Washington, D.C., The Brookings Institution, pp. 95-142.

Werlbourne, T. M. and A. O. Andrews (1996), "Predicting the Performance of Initial Public Offerings: Should Human Resource Management Be in the Equation?", Academy of Management Journal, Vol.39, No.4, pp.891-919.

Wils, T., J. Y. Le Louarn et G. Guérin (1991), Planification stratégique des ressources humaines, Montréal, Presses de l'Université de Montréal.

Youndt, M. A., S. A. Snell, J. W. Dean and D. P. Lepak (1996), "Human Resource Management, Manufacturing Strategy, and Firm Performance", Academy of Management Journal, Vol.39, No.4, pp.836-866.

Zwerling, H. and T. Thomason (1992), The Effects of Teacher Unions and Collective Bargaining Laws on Educational Performance, School of Industrial Relations/Industrial Relations Centre, Queen's University at Kingston, Working Paper 1992-4.

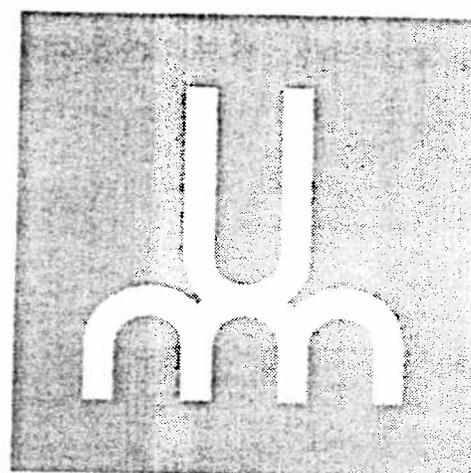
**ANNEXE A**

**QUESTIONNAIRE**

1945



1995



ÉCOLE DE RELATIONS  
INDUSTRIELLES



**QUESTIONNAIRE SUR L'IMPACT DE LA GESTION DES RESSOURCES  
HUMAINES SUR LA PERFORMANCE ORGANISATIONNELLE**

**RESPONSABLE**  
Patrice Jalette  
École de relations industrielles  
Université de Montréal  
(514) 727-1705  
(514) 343-5764 (télécopieur)

**SEPTEMBRE 1995**

## INSTRUCTIONS GÉNÉRALES

xvii

1. Il est bien important de répondre à toutes les questions.
2. Lorsque des informations sont demandées pour l'année 1994, nous entendons la période allant du **1er janvier 1994 au 31 décembre 1994** inclusivement.
3. Par "**cadres**", nous entendons le directeur général, les directeurs et directrices, les directeurs adjoints, les responsables des opérations, etc. qui occupent des postes de direction.  
  
Les "**non cadres**" (ou salariés) regroupent les caissiers et caissières, les commis, les préposés et préposées, les conseillers et conseillères, etc. occupant un poste **régulier** (temps plein ou temps partiel).
4. Une information dont la valeur est zéro, aucun grief par exemple, nécessite l'**inscription "0"** dans les cases appropriées.
5. Les chiffres déjà inscrits dans les cases et au-dessous de celles-ci servent au repérage de l'information pour les fins de l'analyse statistique. Ils ne sont d'aucune utilité pour le répondant.
6. Un espace a été prévu à la fin du questionnaire afin de compléter les réponses données ou afin de commenter le questionnaire et la recherche.

## IDENTIFICATION DU QUESTIONNAIRE

1. Nom de la caisse populaire: \_\_\_\_\_

0	1			
1				5

2. Numéro de transit:

6				10

## INSTRUCTIONS PARTICULIÈRES POUR LES QUESTIONS 3 À 26

La présente section vise à déterminer quelles sont les pratiques de gestion des ressources humaines actuellement en vigueur à la caisse.

Premièrement, pour chacune des pratiques énoncées ci-dessous, veuillez cocher si oui ou non cette pratique est en vigueur à la caisse.

Deuxièmement, si cette pratique est en vigueur, inscrivez depuis quand (année).

Troisièmement, si la pratique est en vigueur, veuillez décrire s'il y a lieu les modifications majeures qu'elle a subies depuis son implantation .

Enfin, veuillez distinguer les pratiques s'adressant aux non cadres, aux cadres et au directeur-général lorsque demandé.

3. Semaine de travail de 4 jours

Oui Non

Depuis quand?

19    
11 12

13

Cette pratique a-t-elle été modifiée depuis son implantation? Si oui, veuillez décrire brièvement.

---

---

**4. Structure de support aux opérations  
("back-office")**

Oui Non

Depuis quand?  
19    
14 15

16

xix

Cette pratique a-t-elle été modifiée depuis son implantation? Si oui, veuillez décrire brièvement.

---

---

**5. Comité de santé-sécurité au travail**

Oui Non

Depuis quand?  
19    
17 18

19

Cette pratique a-t-elle été modifiée depuis son implantation? Si oui, veuillez décrire brièvement.

---

---

**6. Comité sur la formation**

Oui Non

Depuis quand?  
19    
20 21

22

Cette pratique a-t-elle été modifiée depuis son implantation? Si oui, veuillez décrire brièvement.

---

---

**7. Comité d'activités sociales**

Oui Non

Depuis quand?  
19    
23 24

25

Cette pratique a-t-elle été modifiée depuis son implantation? Si oui, veuillez décrire brièvement.

---

---

**8. Programme de suggestions au niveau local**

Oui Non

Depuis quand?

19    
26 27

28

XX

Cette pratique a-t-elle été modifiée depuis son implantation? Si oui, veuillez décrire brièvement.

---

---

**9. Colloques (non cadres)**

Oui Non

Depuis quand?

19    
29 30

31

Cette pratique a-t-elle été modifiée depuis son implantation? Si oui, veuillez décrire brièvement.

---

---

**10. Colloques (cadres)**

Oui Non

Depuis quand?

19    
32 33

34

Cette pratique a-t-elle été modifiée depuis son implantation? Si oui, veuillez décrire brièvement.

---

---

**11. Réunions hebdomadaires d'information  
(non cadres)**

Oui Non

Depuis quand?

19    
35 36

37

Cette pratique a-t-elle été modifiée depuis son implantation? Si oui, veuillez décrire brièvement.

---

---

**12. Réunions hebdomadaires d'information  
(cadres)**

Oui Non

Depuis quand?  
19    
38 39

xxi  
40

Cette pratique a-t-elle été modifiée depuis son implantation? Si oui, veuillez décrire brièvement.

---

---

**13. Plan de formation (non cadres)**

Oui Non

Depuis quand?  
19    
41 42

43

Cette pratique a-t-elle été modifiée depuis son implantation? Si oui, veuillez décrire brièvement.

---

---

**14. Plan de formation (cadres)**

Oui Non

Depuis quand?  
19    
44 45

46

Cette pratique a-t-elle été modifiée depuis son implantation? Si oui, veuillez décrire brièvement.

---

---

**15. Gestion de la performance (programme d'évaluation  
du rendement) (non cadres)**

Oui Non

Depuis quand?  
19    
47 48

49

Cette pratique a-t-elle été modifiée depuis son implantation? Si oui, veuillez décrire brièvement.

---

---

**16. Gestion de la performance (programme d'évaluation du rendement) (cadres)**

Oui Non

Depuis quand?  
19    
50 51

52 xxii

Cette pratique a-t-elle été modifiée depuis son implantation? Si oui, veuillez décrire brièvement.

---

---

**17. Gestion de la performance (programme d'évaluation du rendement) (directeur général)**

Oui Non

Depuis quand?  
19    
53 54

55

Cette pratique a-t-elle été modifiée depuis son implantation? Si oui, veuillez décrire brièvement.

---

---

**18. Plan de relève-action (non cadres)**

Oui Non

Depuis quand?  
19    
56 57

58

Cette pratique a-t-elle été modifiée depuis son implantation? Si oui, veuillez décrire brièvement.

---

---

**19. Plan de relève-action (cadres)**

Oui Non

Depuis quand?  
19    
59 60

61

Cette pratique a-t-elle été modifiée depuis son implantation? Si oui, veuillez décrire brièvement.

---

---

**20. Plan de relève-action (directeur général)**

Oui Non

Depuis quand?

19    
62 63

64

xxiii

Cette pratique a-t-elle été modifiée depuis son implantation? Si oui, veuillez décrire brièvement.

---

---

**21. Régime d'intéressement au niveau local (primes payées selon l'atteinte des objectifs de la caisse) (non cadres)**

Oui Non

Depuis quand?

19    
65 66

67

Cette pratique a-t-elle été modifiée depuis son implantation? Si oui, veuillez décrire brièvement.

---

---

**22. Régime d'intéressement au niveau local (primes payées selon l'atteinte des objectifs de la caisse) (cadres)**

Oui Non

Depuis quand?

19    
68 69

70

Cette pratique a-t-elle été modifiée depuis son implantation? Si oui, veuillez décrire brièvement.

---

---

**23. Régime d'intéressement au niveau local (primes payées selon l'atteinte de objectifs de la caisse) (directeur général)**

Oui Non

Depuis quand?

19    
71 72

73

Cette pratique a-t-elle été modifiée depuis son implantation? Si oui, veuillez décrire brièvement.

---

---

Répondez à la question 24 si votre caisse est syndiquée,  
sinon passez à la question 25.

24. Comité de relations de travail

Oui Non

Depuis quand?

19    
74 75

xxiv

0  2   
1 3

Cette pratique a-t-elle été modifiée depuis son implantation? Si  
décrire brièvement.

oui, veuillez

---

---

PASSEZ A LA QUESTION 28.

25. Comité de personnel

Oui Non

Depuis quand?

19    
4 5

6

Cette pratique a-t-elle été modifiée depuis son implantation? Si oui, veuillez décrire  
brièvement.

---

---

26. Mécanisme de résolution de problèmes  
(section VI du manuel de l'employé)

Oui Non

Depuis quand?

19    
7 8

9

Cette pratique a-t-elle été modifiée depuis son implantation? Si oui, veuillez décrire  
brièvement.

---

---

27. Conditions de travail des employés non cadres  
disponibles par écrit (ex.: manuel).

Oui Non

Depuis quand?

19    
10 11

12

Cette pratique a-t-elle été modifiée depuis son implantation? Si oui, veuillez décrire  
brièvement.

---

---

# INDICATEURS DE PERFORMANCE EN MATIÈRE DE GESTION DES RESSOURCES HUMAINES (1994)

xxv

28. Combien y a-t-il eu de mesures disciplinaires imposées aux employés non cadres au cours de la dernière année (1994)? Classez ces mesures selon leur nature.

Avis écrit    Congé de réflexion    Suspension    Congédiement

--	--

13 14

--	--

15 16

--	--

17 18

--	--

19 20

29. Combien de jours d'absence causés par des accidents de travail ou des maladies professionnelles a-t-on recensé au cours de la dernière année (1994)? Distinguez les absences des cadres de celles des employés non cadres.

Cadres

--	--	--	--

21                  24

Non cadres

--	--	--	--

25                  28

30. Combien de jours de maladie les cadres et les employés non cadres ont-ils utilisé ("pris") au cours de la dernière année (1994)?

Cadres

--	--	--	--

29                  32

Non cadres

--	--	--	--

33                  36

Répondez à la question 31 si votre caisse est syndiquée, sinon passez à la question 32.

31. Combien y a-t-il eu de griefs déposés par le syndicat au cours de la dernière année (1994)? Distinguez-les selon le niveau où ils ont finalement été réglés. Indiquez séparément le nombre de griefs qui n'avaient pas encore été réglés à la fin de 1994 s'il y a lieu.

xxvi

Interne

griefs

37 39

Arbitrage

griefs

40 42

Griefs non réglés:

43 44

**PASSEZ A LA QUESTION 33.**

32. Si un mécanisme de résolution de problèmes était en vigueur à la caisse en 1994, combien y a-t-il eu de plaintes ou de problèmes soulevés par les employés non cadres au cours de la dernière année (1994)? Distinguez-les selon le niveau où ils ont finalement été réglés.

Conseil d'administration

45 47

Conseiller de la FMO

48 50

33. Si un programme de suggestions était en vigueur à la caisse en 1994, combien de suggestions les employés non cadres ont-ils faites au cours de la dernière année (1994)?

Suggestions

51 53

34. Si des régimes d'intéressement monétaire étaient en vigueur à la caisse en 1994, à combien se chiffraient les montants totaux remis aux cadres, aux employés non cadres et au directeur général en vertu de ces régimes au cours de la dernière année (1994)?

Cadres

\$

54 58

Non cadres

\$

59 63

Directeur général

\$

64 68

35. La caisse populaire consent à ce que des données statistiques compilées à partir du questionnaire puissent être divulguées à la Fédération des caisses populaires Desjardins de Montréal et de l'Ouest-du-Québec.

Oui

Non

\_\_\_\_\_  
Nom (en lettres moulées)

\_\_\_\_\_  
Signature

xxvii

**MERCI DE VOTRE COLLABORATION!**

**COMMENTAIRES**

Large rectangular area with horizontal lines for writing comments.

**ANNEXE B**

**ESTIMATIONS INCLUANT LES INDICATEURS  
DES PRATIQUES INDIVIDUELLES**

Tableau B-1

## Estimations de régression sur la productivité (revenus d'intérêt sur les prêts - ln\_rphre)

Variables	SPÉCIFICATIONS SELON LES PRATIQUES															
	q3_4rs	q4_back	q5_casf	q6_cfor	q7_cact	q8_sugg	q9_coloq	q11_info	q13_pfor	q15_rand	q18_rel	q21_int	com_sns	plai_sns	ccma_sns	
B	0,004	0,043	0,068	0,097	0,097	0,059	0,058	0,093	0,062	0,051	-0,018	0,110	0,064	0,072	0,122	
Beta	0,003	0,069	0,061	0,145	0,116	0,095	0,076	0,155	0,103	0,087	-0,031	0,171	0,110	0,121	0,141	
T	0,042	1,066	0,971	2,312**	1,828*	1,517	1,216	2,438**	1,605	1,324	-0,490	2,771***	1,727*	1,876*	2,252**	
constante	B	4,839	4,840	4,835	4,808	4,805	4,839	4,840	4,811	4,827	4,838	4,839	4,815	4,804	4,808	4,743
T	33,809***	33,926***	33,862***	33,841***	33,556***	34,004***	33,948***	33,951***	33,895***	33,952***	33,855***	34,145***	33,464***	33,639***	32,097***	
ln_caplr	B	0,035	0,031	0,034	0,031	0,028	0,031	0,031	0,025	0,027	0,024	0,036	0,034	0,030	0,024	0,027
Beta	0,064	0,075	0,082	0,075	0,068	0,076	0,076	0,061	0,065	0,060	0,088	0,082	0,074	0,059	0,066	
T	1,272	1,122	1,241	1,137	1,025	1,146	1,139	0,926	0,967	0,869	1,320	1,261	1,121	0,878	1,004	
ln_hc_hn	B	0,152	0,153	0,151	0,142	0,145	0,152	0,154	0,154	0,152	0,150	0,153	0,140	0,144	0,146	
Beta	0,230	0,231	0,228	0,215	0,219	0,235	0,229	0,233	0,234	0,229	0,228	0,231	0,213	0,218	0,221	
T	3,409***	3,456***	3,413***	3,224***	3,282***	3,520***	3,436***	3,518***	3,506***	3,438***	3,395***	3,510***	3,159***	3,262***	3,330***	
moy_clm	B	-0,049	-0,051	-0,051	-0,048	-0,050	-0,051	-0,049	-0,060	-0,057	-0,051	-0,050	-0,044	-0,049	-0,050	
Beta	-0,100	-0,103	-0,103	-0,097	-0,102	-0,102	-0,099	-0,122	-0,116	-0,103	-0,101	-0,088	-0,100	-0,099	-0,100	
T	-1,585	-1,615	-1,613	-1,529	-1,607	-1,610	-1,559	-1,910**	-1,801*	-1,619	-1,577	-1,402	-1,580	-1,565	-1,591	
F	4,601***	4,918***	4,855***	6,041***	5,501***	5,221***	4,999***	6,204***	5,294***	5,073***	4,665***	6,669***	5,405***	5,540***	5,967***	
R2	0,072	0,077	0,076	0,093	0,085	0,081	0,078	0,095	0,082	0,079	0,073	0,102	0,084	0,086	0,092	

\*\*\*: Indique un seuil de signification plus petit que 0,01 (valeur critique de t = 2,540)  
 \*\*: Indique un seuil de signification plus petit que 0,05 (valeur critique de t = 1,960)  
 \*: Indique un seuil de signification plus petit que 0,10 (valeur critique de t = 1,645)

Tableau B-2

## Estimations de régression sur la productivité (revenus financiers - ln\_rfhre)

Variables	SPÉCIFICATIONS SELON LES PRATIQUES															
	q3_fjrs	q4_back	q5_cool	q6_cfor	q7_cact	q8_sugg	q9_coloq	q11_info	q13_pfor	q15_rnd	q18_ral	q21_int	com_ens	plal_ens	ccma_ens	
B	0,038	0,016	0,044	0,078	0,040	0,046	0,024	0,053	0,040	0,031	-0,019	0,006	0,054	0,076	0,108	
Beta	0,029	0,028	0,045	0,121	0,118	0,084	0,035	0,100	0,092	0,060	-0,038	0,168	0,103	0,143	0,142	
T	0,457	0,455	0,725	2,110**	1,878*	1,348	0,563	1,586	1,451	0,932	-0,607	2,740***	1,636	2,258**	2,281**	
constante B	4,948	4,946	4,943	4,920	4,915	4,946	4,946	4,929	4,936	4,945	4,945	4,924	4,916	4,913	4,860	
T	39,379***	39,398***	39,384***	39,366***	39,098***	39,531***	39,407***	39,328***	39,428***	39,443***	39,409***	39,755***	38,971***	39,268***	37,461***	
ln_caphr B	0,037	0,035	0,036	0,033	0,031	0,034	0,035	0,031	0,030	0,030	0,038	0,036	0,033	0,026	0,030	
Beta	0,101	0,097	0,099	0,082	0,084	0,093	0,097	0,086	0,083	0,083	0,105	0,098	0,091	0,070	0,082	
T	1,540	1,459	1,508	1,408	1,277	1,418	1,463	1,297	1,250	1,223	1,592	1,524	1,388	1,062	1,261	
ln_hc_hn B	0,155	0,153	0,153	0,145	0,147	0,156	0,153	0,154	0,155	0,153	0,152	0,154	0,144	0,145	0,148	
Beta	0,265	0,261	0,260	0,247	0,250	0,266	0,261	0,263	0,265	0,261	0,259	0,263	0,245	0,247	0,252	
T	3,969***	3,950***	3,929***	3,752***	3,793***	4,021***	3,942***	3,982***	4,011***	3,946***	3,901***	4,029***	3,680***	3,753***	3,847***	
moy_clm B	-0,041	-0,041	-0,042	-0,040	-0,042	-0,042	-0,041	-0,047	-0,047	-0,042	-0,041	-0,036	-0,041	-0,041	-0,041	
Beta	-0,093	-0,095	-0,095	-0,090	-0,095	-0,095	-0,093	-0,107	-0,107	-0,095	-0,094	-0,082	-0,094	-0,092	-0,094	
T	-1,475	-1,497	-1,513	-1,443	-1,520	-1,517	-1,474	-1,693*	-1,689*	-1,514	-1,493	-1,314	-1,491	-1,479	-1,504	
F	6,115***	6,114***	6,202***	7,295***	7,030***	6,558***	6,144***	6,750***	6,638***	6,297***	6,157***	6,136***	6,795***	7,463***	7,492***	
R2	0,094	0,094	0,095	0,110	0,106	0,100	0,094	0,103	0,101	0,096	0,095	0,121	0,103	0,112	0,113	
***: Indique un seuil de signification plus petit que 0,01 (valeur critique de t = 2,540) **: Indique un seuil de signification plus petit que 0,05 (valeur critique de t = 1,960) *: Indique un seuil de signification plus petit que 0,10 (valeur critique de t = 1,645)																

Tableau B-3

Estimations de régression sur l'efficacité (frais d'exploitation - ln\_frexp)

Variables	SPÉCIFICATIONS SELON LES PRATIQUES															
	q3_4rs	q4_back	q5_csal	q6_cfor	q7_cact	q8_sugg	q9_coloq	q11_info	q13_pfor	q15_rend	q18_rel	q21_int	com_sns	plai_sns	ccma_sns	
B	0,036	<b>0,100</b>	0,034	0,019	0,030	-0,022	0,017	-0,007	0,013	0,017	0,042	-0,030	0,044	<b>0,068</b>	0,028	
Beta	0,009	<b>0,057</b>	0,011	0,010	0,018	-0,013	0,008	-0,004	0,008	0,010	0,026	-0,016	0,027	<b>0,041</b>	0,012	
T	0,454	<b>2,784***</b>	0,578	0,520	0,871	-0,656	0,408	-0,197	0,393	0,515	1,356	-0,836	1,339	<b>1,003**</b>	0,583	
constante B	2,637	2,900	2,681	2,686	2,707	2,629	2,664	2,638	2,682	2,669	2,692	2,549	2,740	2,845	2,677	
T	<b>4,294***</b>	<b>4,749***</b>	<b>4,352***</b>	<b>4,347***</b>	<b>4,390***</b>	<b>4,283***</b>	<b>4,332***</b>	<b>4,286***</b>	<b>4,326***</b>	<b>4,340***</b>	<b>4,396***</b>	<b>4,085***</b>	<b>4,452***</b>	<b>4,613***</b>	<b>4,350***</b>	
ln_revr B	0,897	0,874	0,896	0,896	0,889	0,900	0,896	0,898	0,897	0,894	0,894	0,900	0,889	0,887	0,894	
Beta	0,974	0,949	0,973	0,973	0,965	0,978	0,973	0,976	0,974	0,971	0,971	0,978	0,965	0,963	0,971	
T	<b>47,590***</b>	<b>42,960***</b>	<b>47,019***</b>	<b>46,891***</b>	<b>41,914***</b>	<b>46,454***</b>	<b>46,544***</b>	<b>45,905***</b>	<b>47,493***</b>	<b>45,388***</b>	<b>47,092***</b>	<b>46,956***</b>	<b>44,821***</b>	<b>45,620***</b>	<b>45,596***</b>	
ln_depot B	-0,212	-0,201	-0,216	-0,213	-0,217	-0,213	-0,215	-0,215	-0,217	-0,214	-0,217	-0,206	-0,207	-0,202	-0,212	
Beta	-0,061	-0,058	-0,063	-0,062	-0,063	-0,062	-0,062	-0,062	-0,063	-0,062	-0,063	-0,060	-0,060	-0,059	-0,061	
T	<b>-3,071***</b>	<b>-2,959***</b>	<b>-3,135***</b>	<b>-3,102***</b>	<b>-3,152***</b>	<b>-3,100***</b>	<b>-3,120***</b>	<b>-3,126***</b>	<b>-3,144***</b>	<b>-3,112***</b>	<b>-3,160***</b>	<b>-2,960***</b>	<b>-3,015***</b>	<b>-2,944***</b>	<b>-3,074***</b>	
ln_thm B	-0,003	-0,019	-0,0006	-0,010	0,023	-0,010	0,002	0,002	-0,005	0,003	0,004	-0,005	-0,015	-0,066	-0,010	
Beta	-0,0004	-0,003	-0,0001	-0,001	0,003	-0,002	0,0003	0,0002	-0,0007	0,0004	0,0006	-0,0008	-0,002	-0,010	-0,002	
T	-0,020	-0,144	-0,005	-0,071	0,171	-0,078	0,014	0,012	-0,036	0,022	0,032	-0,040	-0,114	-0,484	-0,075	
moy_cim B	0,063	0,058	0,062	0,063	0,061	0,063	0,063	0,064	0,061	0,062	0,064	0,061	0,061	0,061	0,062	
Beta	0,045	0,041	0,044	0,045	0,044	0,045	0,045	0,046	0,044	0,044	0,045	0,044	0,044	0,043	0,045	
T	<b>2,405**</b>	<b>2,235**</b>	<b>2,360**</b>	<b>2,393**</b>	<b>2,345**</b>	<b>2,412**</b>	<b>2,392**</b>	<b>2,394**</b>	<b>2,302**</b>	<b>2,349**</b>	<b>2,431**</b>	<b>2,315**</b>	<b>2,332**</b>	<b>2,326**</b>	<b>2,373**</b>	
F	<b>528,262***</b>	<b>546,709***</b>	<b>528,577***</b>	<b>528,420***</b>	<b>529,612***</b>	<b>528,811***</b>	<b>528,166***</b>	<b>527,854***</b>	<b>528,136***</b>	<b>528,407***</b>	<b>532,258***</b>	<b>529,469***</b>	<b>532,141***</b>	<b>537,474***</b>	<b>528,591***</b>	
R2	0,918	0,921	0,918	0,918	0,918	0,918	0,918	0,918	0,918	0,918	0,919	0,918	0,919	111,920	0,918	

\*\*\*: Indique un seuil de signification plus petit que 0,01 (valeur critique de t = 2,540)  
 \*\*: Indique un seuil de signification plus petit que 0,05 (valeur critique de t = 1,960)  
 \*: Indique un seuil de signification plus petit que 0,10 (valeur critique de t = 1,645)

Tableau B-4

## Estimations de régression sur l'efficacité (coût de main-d'oeuvre - In\_cmo)

Variables	SPÉCIFICATIONS SELON LES PRATIQUES															
	q3_4jrs	q4_back	q5_casr	q6_cfor	q7_cact	q8_sugg	q9_coloq	q11_info	q13_pfor	q15_rand	q18_rel	q21_int	com_sne	plai_sne	coma_sne	
B	0,036	<b>0,106</b>	0,033	0,012	0,016	-0,031	0,009	-0,019	0,018	0,002	0,049	-0,027	0,040	0,052	0,013	
	Beta	<b>0,063</b>	0,011	0,007	0,010	-0,018	0,004	-0,012	0,011	0,001	0,031	-0,015	0,024	0,032	0,006	
	T	0,469	<b>3,155***</b>	0,579	0,344	0,477	-0,947	0,219	-0,606	0,583	0,075	1,676*	-0,807	1,247	1,602	0,284
constante	B	2,944	3,227	2,987	2,979	2,986	2,930	2,963	2,928	3,004	2,958	3,007	2,864	3,037	3,107	2,969
	T	<b>5,018***</b>	<b>5,556***</b>	<b>5,073***</b>	<b>5,043***</b>	<b>5,062***</b>	<b>4,999***</b>	<b>5,042***</b>	<b>4,981***</b>	<b>5,073***</b>	<b>5,032***</b>	<b>5,150***</b>	<b>4,803***</b>	<b>5,162***</b>	<b>5,257***</b>	<b>5,045***</b>
	B	0,882	0,857	0,881	0,881	0,878	0,886	0,881	0,885	0,882	0,882	0,878	0,885	0,875	0,874	0,881
in_repr	Beta	0,981	0,953	0,979	0,980	0,976	0,986	0,980	0,985	0,980	0,981	0,976	0,984	0,973	0,972	0,980
	T	<b>48,969***</b>	<b>44,289***</b>	<b>48,382***</b>	<b>48,264***</b>	<b>43,271***</b>	<b>47,910***</b>	<b>47,921***</b>	<b>47,376***</b>	<b>48,875***</b>	<b>46,810***</b>	<b>48,515***</b>	<b>48,300***</b>	<b>46,137***</b>	<b>46,923***</b>	<b>46,978***</b>
	B	-0,297	-0,284	-0,300	-0,299	-0,300	-0,297	-0,299	-0,301	-0,303	-0,299	-0,302	-0,291	-0,293	-0,289	-0,298
in_depot	Beta	-0,088	-0,084	-0,089	-0,089	-0,089	-0,088	-0,089	-0,089	-0,090	-0,089	-0,090	-0,086	-0,087	-0,086	-0,089
	T	<b>-4,497***</b>	<b>-4,405***</b>	<b>-4,568***</b>	<b>-4,539***</b>	<b>-4,569***</b>	<b>-4,528***</b>	<b>-4,553***</b>	<b>-4,575***</b>	<b>-4,589***</b>	<b>-4,551***</b>	<b>-4,614***</b>	<b>-4,381***</b>	<b>-4,453***</b>	<b>-4,405***</b>	<b>-4,523***</b>
	B	0,026	0,008	0,028	0,023	0,041	0,014	0,030	0,032	0,021	0,030	0,033	0,024	0,015	-0,023	0,024
in_thm	Beta	0,004	0,001	0,004	0,003	0,006	0,002	0,005	0,005	0,003	0,005	0,005	0,004	0,002	-0,003	0,004
	T	0,201	0,063	0,218	0,176	0,315	0,106	0,234	0,246	0,165	0,232	0,262	0,185	0,117	-0,171	0,188
	B	0,071	0,066	0,070	0,071	0,070	0,072	0,071	0,073	0,069	0,071	0,072	0,069	0,069	0,069	0,071
moy_cdm	Beta	0,052	0,048	0,051	0,052	0,052	0,052	0,052	0,054	0,050	0,052	0,053	0,051	0,051	0,051	0,052
	T	<b>2,842***</b>	<b>2,666***</b>	<b>2,797***</b>	<b>2,830***</b>	<b>2,801***</b>	<b>2,860***</b>	<b>2,830***</b>	<b>2,894***</b>	<b>2,705***</b>	<b>2,817***</b>	<b>2,883***</b>	<b>2,754***</b>	<b>2,774***</b>	<b>2,775***</b>	<b>2,819***</b>
	F	<b>554,074***</b>	<b>578,954***</b>	<b>554,367***</b>	<b>553,815***</b>	<b>554,094***</b>	<b>555,804***</b>	<b>553,634***</b>	<b>554,450***</b>	<b>554,380***</b>	<b>553,526***</b>	<b>560,691***</b>	<b>555,178***</b>	<b>557,488***</b>	<b>560,073***</b>	<b>553,718***</b>
R2	0,922	0,925	0,922	0,922	0,922	0,922	0,922	0,922	0,922	0,922	0,923	0,922	0,922	0,923	0,922	

\*\*\*: Indique un seuil de signification plus petit que 0,01 (valeur critique de t = 2,540)  
\*: Indique un seuil de signification plus petit que 0,10 (valeur critique de t = 1,645)  
\*\*: Indique un seuil de signification plus petit que 0,05 (valeur critique de t = 1,960)

Tableau B-5

## Estimations de régression sur la rentabilité (trop-perçus d'exercice - tpavexi)

Variables	SPÉCIFICATIONS SELON LES PRATIQUES															
	q3_4yrs	q4_back	q5_cst	q6_cfor	q7_cact	q8_sugg	q9_coloq	q11_info	q13_pfor	q15_rend	q18_rui	q21_int	com_ene	plai_ene	ccma_ene	
B	0,007	<b>0,260</b>	-0,017	0,022	0,137	0,047	0,062	0,122	-0,006	0,014	-0,150	0,133	0,057	0,111	0,265	
Beta	0,001	<b>0,105</b>	-0,004	0,008	0,060	0,019	0,021	0,051	-0,002	0,006	-0,066	0,052	0,024	0,047	0,077	
T	0,024	<b>2,137**</b>	-0,078	0,171	1,216	0,395	0,427	1,034	-0,047	0,121	-1,347	1,067	0,500	0,959	1,564	
constante	B	-2,010	-2,129	-2,012	-2,006	-2,015	-2,016	-2,012	-2,052	-2,004	-2,012	-1,956	-2,032	-2,015	-2,058	-2,144
T		-5,293***	-5,601***	-5,284***	-5,273***	-5,324***	-5,306***	-5,302***	-5,387***	-5,060***	-5,294***	-5,144***	-5,358***	-5,309***	-5,385***	-5,536***
pr_par	B	1,257	1,229	1,264	1,242	1,140	1,248	1,244	1,186	1,257	1,246	1,307	1,256	1,232	1,203	1,077
Beta		0,112	0,109	0,112	0,110	0,101	0,111	0,110	0,105	0,111	0,111	0,116	0,111	0,109	0,107	0,096
T		2,304**	2,276**	2,300**	2,247**	2,065**	2,289**	2,279**	2,162**	2,301**	2,248**	2,402**	2,311**	2,251**	2,200**	1,943*
av_risq	B	24,177	25,032	24,177	24,189	24,175	24,151	24,187	24,294	24,169	24,196	23,866	24,008	24,185	24,337	24,433
Beta		0,654	0,677	0,654	0,654	0,654	0,653	0,654	0,657	0,653	0,654	0,645	0,649	0,654	0,658	0,660
T		13,334***	13,605***	13,335***	13,331***	13,376***	13,316***	13,344***	13,403***	13,275***	13,294***	13,107***	13,223***	13,346***	13,392***	13,490***
moy_cim	B	-0,109	-0,113	-0,109	-0,109	-0,115	-0,111	-0,109	-0,124	-0,109	-0,110	-0,115	-0,104	-0,111	-0,111	-0,112
Beta		-0,055	-0,057	-0,055	-0,055	-0,058	-0,056	-0,055	-0,063	-0,055	-0,056	-0,058	-0,053	-0,056	-0,056	-0,057
T		-1,130	-1,184	-1,125	-1,130	-1,193	-1,143	-1,132	-1,271	-1,111	-1,136	-1,189	-1,075	-1,150	-1,152	-1,161
F		48,147***	50,220***	48,150***	48,160***	48,819***	48,218***	48,230***	48,633***	48,149***	48,154***	48,971***	48,664***	48,261***	48,565***	49,258***
R2		0,449	0,460	0,449	0,449	0,453	0,450	0,450	0,452	0,449	0,449	0,454	0,452	0,450	0,452	0,455

\*\*\*: Indique un seuil de signification plus petit que 0,01 (valeur critique de t = 2,540)  
 \*\*: Indique un seuil de signification plus petit que 0,05 (valeur critique de t = 1,960)  
 \*: Indique un seuil de signification plus petit que 0,10 (valeur critique de t = 1,645)

Tableau B-6

## Estimations de régression sur la rentabilité (trop-perçus d'opération - tp\_ope)

Variables	SPÉCIFICATIONS SELON LES PRATIQUES															
	q3_4rs	q4_back	q5_csat	q6_cfor	q7_cact	q8_sugg	q9_coloq	q11_info	q13_pfor	q15_rend	q18_ral	q21_int	com_sns	plai_sns	coma_sns	
B	0,012	0,267	-0,019	0,014	0,141	0,043	0,059	0,124	-0,008	0,010	-0,152	0,123	0,060	0,102	0,253	
Beta	0,002	0,118	-0,005	0,006	0,066	0,019	0,021	0,056	-0,004	0,005	-0,071	0,051	0,028	0,046	0,079	
T	0,041	2,183**	-0,088	0,107	1,242	0,356	0,404	1,048	-0,070	0,088	-1,350	0,979	0,527	0,877	1,482	
constante	B	-2,044	-2,167	-2,047	-2,042	-2,050	-2,050	-2,047	-2,088	-2,037	-2,046	-1,960	-2,065	-2,050	-2,089	-2,173
	T	-5,352***	-5,670***	-5,344***	-5,336***	-5,365***	-5,365***	-5,360***	-5,448***	-5,110***	-5,351***	-5,202***	-5,410***	-5,369***	-5,431***	-5,573***
pr_par	B	1,326	1,297	1,333	1,317	1,205	1,318	1,313	1,253	1,324	1,318	1,376	1,325	1,299	1,276	1,154
	Beta	0,126	0,124	0,127	0,126	0,115	0,126	0,125	0,119	0,126	0,126	0,131	0,126	0,124	0,122	0,110
	T	2,414**	2,368**	2,412**	2,367**	2,171**	2,402**	2,391**	2,271**	2,410**	2,364**	2,513**	2,422**	2,359**	2,318**	2,068**
av_risq	B	19,806	20,684	19,806	19,813	19,804	19,782	19,815	19,924	19,793	19,819	19,491	19,649	19,814	19,952	20,049
	Beta	0,575	0,601	0,575	0,576	0,575	0,575	0,576	0,579	0,575	0,576	0,571	0,576	0,576	0,580	0,582
	T	10,856***	11,178***	10,857***	10,852***	10,891***	10,840***	10,885***	10,926***	10,805***	10,822***	10,639***	10,752***	10,867***	10,909***	10,996***
moy_cfm	B	-0,108	-0,112	-0,107	-0,108	-0,114	-0,109	-0,108	-0,123	-0,107	-0,108	-0,113	-0,103	-0,110	-0,109	-0,110
	Beta	-0,059	-0,061	-0,058	-0,059	-0,062	-0,059	-0,059	-0,067	-0,058	-0,059	-0,062	-0,056	-0,060	-0,060	-0,060
	T	-1,106	-1,162	-1,101	-1,108	-1,172	-1,119	-1,109	-1,250	-1,085	-1,111	-1,166	-1,056	-1,128	-1,127	-1,136
F		32,660***	34,508***	32,662***	32,663***	33,258***	32,708***	32,722***	33,085***	32,661***	32,662***	33,367***	33,032***	32,767***	32,9580***	33,5124***
R2		0,356	0,369	0,356	0,356	0,360	0,357	0,357	0,359	0,356	0,356	0,361	0,359	0,357	0,358	0,362
***: Indique un seuil de signification plus petit que 0,01 (valeur critique de t = 2,540)																
**: Indique un seuil de signification plus petit que 0,05 (valeur critique de t = 1,960)																
*: Indique un seuil de signification plus petit que 0,10 (valeur critique de t = 1,645)																

