

**Direction des bibliothèques**

**AVIS**

Ce document a été numérisé par la Division de la gestion des documents et des archives de l'Université de Montréal.

L'auteur a autorisé l'Université de Montréal à reproduire et diffuser, en totalité ou en partie, par quelque moyen que ce soit et sur quelque support que ce soit, et exclusivement à des fins non lucratives d'enseignement et de recherche, des copies de ce mémoire ou de cette thèse.

L'auteur et les coauteurs le cas échéant conservent la propriété du droit d'auteur et des droits moraux qui protègent ce document. Ni la thèse ou le mémoire, ni des extraits substantiels de ce document, ne doivent être imprimés ou autrement reproduits sans l'autorisation de l'auteur.

Afin de se conformer à la Loi canadienne sur la protection des renseignements personnels, quelques formulaires secondaires, coordonnées ou signatures intégrées au texte ont pu être enlevés de ce document. Bien que cela ait pu affecter la pagination, il n'y a aucun contenu manquant.

**NOTICE**

This document was digitized by the Records Management & Archives Division of Université de Montréal.

The author of this thesis or dissertation has granted a nonexclusive license allowing Université de Montréal to reproduce and publish the document, in part or in whole, and in any format, solely for noncommercial educational and research purposes.

The author and co-authors if applicable retain copyright ownership and moral rights in this document. Neither the whole thesis or dissertation, nor substantial extracts from it, may be printed or otherwise reproduced without the author's permission.

In compliance with the Canadian Privacy Act some supporting forms, contact information or signatures may have been removed from the document. While this may affect the document page count, it does not represent any loss of content from the document.

Université de Montréal

**Roulement du personnel,  
efficience et performance organisationnelles**

par  
Geoffroy Vranckx

École de relations industrielles  
Faculté des arts et des sciences

Mémoire présenté à la Faculté des arts et des sciences  
en vue de l'obtention du grade de  
maîtrise en relations industrielles

Avril, 2009

© Geoffroy Vranckx, 2009



Université de Montréal  
Faculté des arts et des sciences

Ce mémoire intitulé :

**Roulement du personnel,  
efficience et performance organisationnelles**

présenté par :  
Geoffroy Vranckx

a été évalué par un jury composé des personnes suivantes :

[information retirée / information withdrawn]

président-rapporteur

[information retirée / information withdrawn]

directeur de recherche

[information retirée / information withdrawn]

membre du jury

Mes plus sincères remerciements à Victor Haines,  
pour ses conseils et son indéfectible soutien.  
Merci à Patrice Jalette et à Marcel Simard pour la  
justesse de leurs suggestions. Les qualités  
professionnelles et humaines de ces trois  
professeurs ont grandement contribué à la  
réalisation de cette recherche.

## **TABLE DES MATIÈRES**

|  |           |
|--|-----------|
| <b>Introduction</b>  | <b>1</b>  |
| <b>Chapitre I :<br/>Des déterminants aux conséquences du roulement du personnel</b>  | <b>3</b>  |
| I.1. Le roulement du personnel   | 3         |
| I.2. Roulement du personnel et performance organisationnelle   | 5         |
| <i>I.2.1. Huselid (1995)</i>   | 6         |
| <i>I.2.2. McElroy et Morrow (2001)</i>   | 9         |
| <i>I.2.3. Koys (2001)</i>  | 11        |
| <i>I.2.4. Glebbeek et Bax (2004)</i>   | 13        |
| <i>I.2.5. Synthèse des études consacrées à la relation entre roulement<br/>        du personnel et performance organisationnelle</i> | 15        |
| I.3. Roulement du personnel, efficience et performance organisationnelles  | 17        |
| <i>I.3.1. Shaw, Gupta et Delery (2005)</i>   | 17        |
| <i>I.3.2. Kacmar, Andrews, Van Rooy, Steilberg et Cerrone (2006)</i>   | 20        |
| <i>I.3.3. Morrow et McElroy (2007)</i>   | 23        |
| I.4. Problématique et question de recherche  | 26        |
| <i>I.4.1. Retour aux résultats de Shaw, Gupta et Delery (2005)</i>   | 27        |
| <i>I.4.2. Retour aux résultats de Kacmar, Andrews, Van Rooy, Steilberg<br/>        et Cerrone (2006)</i>                             | 28        |
| <i>I.4.3. Retour aux résultats de Morrow et McElroy (2007)</i>   | 28        |
| <i>I.4.4. Question de recherche et apports de notre étude</i>  | 30        |
| <b>Chapitre II : Modèle d'analyse</b>  | <b>32</b> |
| II.1. Modèle de recherche  | 32        |
| <i>II.1.1. Schématisation</i>  | 32        |
| <i>II.1.2. Articulation et définition des concepts et variables</i>  | 35        |
| <i>II.1.2.1. Articulation des concepts</i>   | 35        |
| <i>II.1.2.2. Définition des concepts et variables</i>  | 37        |
| II.2. Hypothèses de recherche  | 41        |
| II.3. Modèle opératoire  | 43        |
| <i>II.3.1. Variable indépendante</i>   | 43        |
| <i>II.3.2. Variables médiatrices</i>   | 44        |
| <i>II.3.3. Variables dépendantes</i>   | 46        |
| <i>II.3.4. Variables de contrôle</i>   | 47        |

|  |           |
|--|-----------|
| <b>Chapitre III : Méthodologie</b>   | <b>49</b> |
| III.1. Plan d'observation  | 49        |
| <i>III.1.1. Structure de la preuve</i>   | 49        |
| <i>III.1.2. Groupe de Caisses recensées</i>  | 49        |
| <i>III.1.3. Méthode de collecte de données</i>                                     | 51        |
| <i>III.1.4. Instrument d'observation</i>   | 52        |
| <i>III.1.5. Validité de la recherche</i>   | 55        |
| <i>III.1.5.1. Fidélité et validité de l'instrument de mesure</i>                   | 55        |
| <i>III.1.5.2. Validité interne et externe</i>                                      | 56        |
| III.2. Plan d'analyse  | 57        |
| <i>III.2.1. Préparation des données recueillies</i>                                | 57        |
| <i>III.2.2. Analyses statistiques</i>  | 58        |
| <b>Chapitre IV : Résultats</b>   | <b>60</b> |
| IV.1. Portrait du groupe des Caisses   | 60        |
| <i>IV.1.1. Taille des Caisses populaires</i>                                       | 61        |
| <i>IV.1.2. Nombre de membres</i>   | 62        |
| <i>IV.1.3. Âge des Caisses</i>   | 63        |
| <i>IV.1.4. Présence syndicale</i>  | 64        |
| <i>IV.1.5. Milieux de localisation et secteurs géographiques</i>                   | 64        |
| <i>IV.1.6. Caractéristiques ayant trait au personnel employé</i>                   | 65        |
| <i>IV.1.6.1. Groupes d'emplois cadres et non-cadres</i>                            | 66        |
| <i>IV.1.6.2. Âge moyen et ancienneté des employés</i>                              | 66        |
| IV.2. Description des variables  | 67        |
| <i>IV.2.1. Variable indépendante</i>   | 67        |
| <i>IV.2.2. Variables médiatrices</i>   | 68        |
| <i>IV.2.2.1. Coût de la main-d'œuvre par employé</i>                               | 68        |
| <i>IV.2.2.2. Jours de maladie par employé</i>                                      | 69        |
| <i>IV.2.2.3. Pertes sur prêts validées par employé</i>                             | 69        |
| <i>IV.2.2.4. Mesures disciplinaires par employé</i>                                | 70        |
| <i>IV.2.2.5. Heures supplémentaires par employé</i>                                | 70        |
| <i>IV.2.3. Variables dépendantes</i>   | 71        |
| <i>IV.2.3.1. Variable de productivité : Intérêt des prêts par heure de travail</i> | 71        |
| <i>IV.2.3.2. Variable de profit : Trop-perçus par 100\$ d'actif</i>                | 72        |
| IV.3. Calculs de corrélations : significativité des relations entre variables      | 72        |
| IV.4. Calculs de régressions : vérification des hypothèses                         | 78        |
| IV.5. Synthèse des résultats   | 87        |

|   |           |
|---|-----------|
| <b>Chapitre V : Discussion des résultats</b>      | <b>88</b> |
| V.1. Discussion                                   | 88        |
| V.2. Limites et pistes pour de futures recherches | 93        |
| <b>Conclusion</b>                                 | <b>97</b> |
| <b>Bibliographie</b>                              | <b>98</b> |
| <b>Annexe</b>                                     | <b>I</b>  |

## **TABLE DES SCHÉMAS, GRAPHIQUES ET TABLEAUX**

### **SCHÉMAS**

|  |    |
|--|----|
| Schéma 1 : Modèle de recherche de Shaw, Gupta et Delery  | 19 |
| Schéma 2 : Modèle de recherche de Kacmar et al.  | 22 |
| Schéma 3 : Modèle de recherche de Morrow et McElroy  | 25 |
| Schéma 4 : Modèle de recherche   | 34 |
| Schéma 5 : Modélisation des liens entre les pratiques RH, les résultats RH et organisationnels | 36 |

### **GRAPHIQUES**

|   |    |
|---|----|
| Graphique 1 : Nombre de Caisses populaires par groupes d'âge en 1994                                  | 63 |
| Graphique 2 : Nombre de Caisses populaires par groupes d'ancienneté moyenne des effectifs des Caisses | 67 |
| Graphique 3 : Taux de roulement volontaire au sein des Caisses populaires                             | 68 |
| Graphique 4 : Jours de maladie au sein des Caisses populaires   | 69 |

### **TABLEAUX**

|   |    |
|---|----|
| Tableau 1 : Synthèse des études traitant de l'association entre roulement du personnel et performance organisationnelle | 16 |
| Tableau 2 : Opérationnalisation de la variable indépendante   | 44 |
| Tableau 3 : Opérationnalisation des variables médiatrices   | 45 |
| Tableau 4 : Opérationnalisation des variables dépendantes   | 47 |
| Tableau 5 : Indicateurs et nature des variables   | 54 |
| Tableau 6 : Taille des Caisses populaires   | 61 |
| Tableau 7 : Nombre de membres des Caisses populaires  | 62 |

|  |    |
|--|----|
| Tableau 8 : Nombre de Caisses populaires par périodes de fondation   | 64 |
| Tableau 9 : Nombre de Caisses populaires par milieux de localisation et secteurs géographiques                     | 65 |
| Tableau 10 : Nombre de Caisses populaires par périodes de fondation  | 68 |
| Tableau 11 : Nombre de Caisses populaires par mesures disciplinaires par employé                                   | 70 |
| Tableau 12 : Nombre de Caisses populaires par montants de l'intérêt des prêts par heure de travail                 | 71 |
| Tableau 13 : Nombre de Caisses populaires par montants de trop-perçus par 100\$ d'actif                            | 72 |
| Tableau 14 : Matrice de corrélations   | 77 |
| Tableau 15 : Régression de la productivité sur le taux de roulement volontaire du personnel                        | 79 |
| Tableau 16 : Régression du profit sur le taux de roulement volontaire du personnel                                 | 80 |
| Tableau 17 : Régression du coût de la main-d'œuvre par employé sur le taux de roulement volontaire du personnel    | 80 |
| Tableau 18 : Régression des jours de maladie par employé sur le taux de roulement volontaire du personnel          | 81 |
| Tableau 19 : Régression des mesures disciplinaires par employé sur le taux de roulement volontaire du personnel    | 82 |
| Tableau 20 : Régression des pertes sur prêts validées par employé sur le taux de roulement volontaire du personnel | 82 |
| Tableau 21 : Régression des heures supplémentaires par employé sur le taux de roulement volontaire du personnel    | 83 |
| Tableau 22 : Régression du profit sur le taux de roulement volontaire et le coût de la main-d'œuvre par employé    | 84 |
| Tableau 23 : Régression du profit sur le taux de roulement volontaire et les jours de maladie par employé          | 84 |
| Tableau 24 : Régression du profit sur le taux de roulement volontaire et les mesures disciplinaires par employé    | 85 |

|  |    |
|--|----|
| Tableau 25 : Régression du profit sur le taux de roulement volontaire et les pertes sur prêts validées par employé | 86 |
| Tableau 26 : Régression du profit sur le taux de roulement volontaire et les heures supplémentaires par employé    | 86 |

## Résumé et mots-clés

### **Roulement du personnel, efficacité et performance organisationnelles**

Le roulement du personnel, envisagé comme résultat de phénomènes variés – tant organisationnels que psychologiques ou, plus largement, sociaux – constitue un objet d'étude largement exploré.

À partir de 1994, un point de vue neuf dans l'étude du roulement a été exploité, le positionnant comme cause de phénomènes organisationnels et non plus comme conséquence. Parmi les sept études réalisées et fondées sur cette perspective, trois sont caractérisées par un schème d'analyse intégrant une médiation. Notre recherche prolonge la dernière en date des trois études basées sur ce modèle. Dans cette étude menée en 2007 par Morrow et McElroy, les effets du roulement du personnel sont envisagés sur la performance organisationnelle, via des variables d'efficacité organisationnelle.

La question de recherche qui nous a servi de guide est la suivante : *l'efficacité organisationnelle est-elle médiatrice de la relation entre le roulement du personnel et la performance organisationnelle ?* Afin de vérifier les hypothèses de notre modèle d'analyse et, conséquemment, de répondre à notre question de recherche, nous avons exploité des données secondaires relatives à l'état de 241 Caisses populaires Desjardins en 1994. Nous avons utilisé le test de médiation élaboré par Baron et Kenny (1986). Les résultats obtenus à partir de ce test n'ont pas permis de conclure à une médiation, par l'efficacité organisationnelle, des effets du roulement du personnel sur la performance organisationnelle. Nous avons toutefois été en mesure de tirer des conclusions intéressantes, à partir des corrélations et des régressions calculées.

Au niveau des pistes de recherche et des recommandations, nous attirons particulièrement l'attention des lecteurs sur l'importance du choix des variables d'efficacité et de performance organisationnelles et suggérons, pour cette démarche, de ne pas négliger les indications en provenance des membres des organisations étudiées.

**Mots-clés :**

roulement, efficience, performance

## Summary and keywords

### Turnover, efficiency and effectiveness

Turnover, resulting from organizational, psychological or social factors, is a widely studied subject.

Since 1994, an innovative perspective applied to turnover research envisions it as a antecedent variable rather than a consequence of those factors. Amongst the seven studies that adopt this point of view, three are based on an analysis model integrating a mediation variable. Our work prolongs the most recent of these studies; the study by Morrow and McElroy (2007), who investigated the effects of turnover on effectiveness, through efficiency.

The leading question for our research was: *does efficiency mediate the relation between turnover and effectiveness?* In order to test our hypothesis and thereby answer this question, we used data from 241 credit union establishments. We applied the Baron and Kenny (1986) mediation test and the results provide no evidence of mediation via efficiency. Nevertheless, some associations were revealing of the influence of employee turnover on efficiency and profits.

We conclude our research with some recommendations. Amongst other things, we insist on the importance of appropriately choosing efficiency and effectiveness variables. We suggest that researchers give full consideration to the specificities of the organization.

#### **Keywords:**

Turnover, efficiency, effectiveness

## Introduction

Notre recherche s'est développée à partir de trois études récentes qui appliquent une perspective singulière au roulement du personnel ; perspective doublement particulière, qui présente le roulement comme variable indépendante et envisage ses effets sur la performance organisationnelle, par le biais de variables médiatrices ayant trait à l'efficacité organisationnelle. Notre recherche s'inscrit dans le prolongement de ces trois travaux : nous analysons l'effet médiateur que ceux-ci ont permis d'attribuer à l'efficacité organisationnelle.

Existe-t-il une littérature scientifique et prolifique qui traite des effets du roulement du personnel sur la performance organisationnelle ? En anticipant quelque peu sur les conclusions de notre revue de la littérature et sur notre problématique, nous affirmons d'ores et déjà que la réponse à cette question est négative. La revue de la littérature a servi à recenser les quelques études qui ont, jusqu'à aujourd'hui, traité de l'association entre le roulement du personnel et la performance organisationnelle et entre le roulement, l'efficacité organisationnelle et la performance – notre objet de recherche.

Dans la problématique, nous revenons sur les résultats des études que nous avons présentées et nous mentionnons les pistes que les auteurs de ces travaux suggèrent, pour de futures recherches. Suite à cet exercice de synthèse, nous précisons quels sont les apports de notre propre recherche. Le peu d'études qui ont été consacrées à notre sujet de recherche souligne l'intérêt d'approfondir l'analyse de la relation constitutive de notre question de recherche : *l'efficacité organisationnelle est-elle médiatrice de la relation entre le roulement du personnel et la performance organisationnelle ?*

Afin de réaliser la mise en œuvre de notre étude, nous avons élaboré un modèle d'analyse dans lequel sont agencés les éléments théoriques utiles à cette fin, modèle sur lequel reposent nos analyses de données. Ce modèle d'analyse comprend un modèle de recherche qui présente l'articulation et la définition de nos concepts et variables. Il inclut également nos hypothèses de recherche, ainsi que notre modèle opératoire. Ce dernier recense les indicateurs qui correspondent aux différentes variables de notre modèle de recherche.

Le modèle d'analyse de notre recherche posé, il convient de décrire les données que nous utilisons – données secondaires relatives aux Caisses populaires Desjardins – ainsi que les opérations statistiques auxquelles nous les soumettons. Ces éléments font l'objet de notre méthodologie, au sein de laquelle nous explicitons notre plan d'observation et notre plan d'analyse.

Au niveau des résultats de notre recherche, nous exposons, via des statistiques descriptives, les caractéristiques du groupe de Caisses et celles des variables du modèle d'analyse. Nous testons nos hypothèses et, de ce fait, ce même modèle d'analyse.

La dernière partie de notre mémoire est consacrée à la discussion des résultats obtenus. Nous y commentons donc les résultats, proposons des pistes de recherche relatives à notre objet d'étude et identifions certaines limites qui nous sont apparues, dans et pour notre démarche.

## **Chapitre I**

### **Des déterminants aux conséquences du roulement du personnel**

Par la revue de la littérature, nous souhaitons répondre à la question suivante : de quelle manière les sciences du management appréhendent-elles la relation entre le roulement du personnel et la performance organisationnelle ? Autrement dit, quels sont les apports particuliers d'une perspective organisationnelle appliquée à cette relation ? La première section de ce chapitre traite de la notion de roulement du personnel, qui a déjà été minutieusement analysée dans le cadre de différents champs d'études et de disciplines spécifiques. Suite aux précisions présentées à propos du roulement, nous élaborons une revue des différentes recherches propres au domaine d'études de la gestion des ressources humaines et dans lesquelles le roulement du personnel est envisagé comme facteur impactant la performance des organisations. La revue de la littérature vise à dresser un portrait de l'état actuel de la recherche relative à notre sujet d'étude. Ce portrait constitue un moyen pour orienter notre analyse, afin que celle-ci fasse progresser la connaissance scientifique ayant trait à notre sujet.

#### **I.1. Le roulement du personnel**

Le roulement du personnel est un phénomène organisationnel qui constitue, depuis plus d'un demi-siècle, un domaine privilégié pour la recherche (Kacmar, Andrews, Van Rooy, Steilberg et Cerrone, 2006 ; Morrell, Loan-Clarke et Wilkinson, 2001 ; Morrow et McElroy, 2007 ; Savard, 1957). En raison de ses conséquences en termes de coûts et d'organisation du travail, il est envisagé comme un facteur problématique et cela particulièrement pour la dynamique de croissance d'organisations aux prises avec un environnement internationalisé et hautement concurrentiel (Kacmar et al., 2006 ; Morin, 2007 ; Morrell, Loan-Clarke et Wilkinson, 2001 ; Morrow et McElroy, 2007).

La notion de roulement du personnel recouvre différentes dimensions. Il se dégage de la littérature relative à ce sujet deux distinctions principales : l'une entre roulement volontaire et involontaire et l'autre, entre roulement fonctionnel et

dysfonctionnel. Le roulement volontaire est celui dont l'initiative vient de l'employé. Par exemple, il peut s'agir d'un employé qui démissionne afin d'obtenir un salaire plus avantageux dans une autre organisation. Morin (2007) propose, à titre d'exemple, une typologie des déterminants du roulement volontaire, qu'il classe en trois types : déterminants sociaux (comme la diminution des naissances et le vieillissement de la population), organisationnels (tels la sélection et la rémunération du personnel) et individuels (comme la satisfaction et l'engagement organisationnel, l'âge et le sexe, notamment). L'autre type de roulement, qualifié d'involontaire – et provoqué par les licenciements, les congédiements et les mises à pied – résulte de décisions managériales dictées par la recherche de la performance organisationnelle<sup>1</sup> (Morin, 2007 ; Morrell, Loan-Clarke et Wilkinson, 2001). La distinction entre roulement volontaire et involontaire sous-tend une ambiguïté certaine, du fait que le roulement volontaire peut masquer une cause de roulement involontaire lorsque, par exemple, un employé qui se sent peu performant décide, de sa propre initiative, de quitter son emploi avant d'être licencié ou congédié. Certains auteurs ayant étudié le roulement font aussi une distinction définitoire fondée sur sa fonctionnalité (Le Louarn, 2008 ; Morrell, Loan-Clarke et Wilkinson, 2001). Cette catégorisation peut trouver à s'appliquer au roulement, volontaire ou non. Le roulement est ainsi envisagé comme fonctionnel lorsqu'il a des effets positifs pour l'organisation ; par exemple, lorsqu'un employé peu compétent quitte son emploi. *A contrario*, il est dysfonctionnel lorsqu'il pénalise l'employeur.

Pour l'organisation, le roulement volontaire est le moins anticipé et donc le plus dysfonctionnel (Morrow et McElroy, 2007). Posé de la sorte, le roulement est une variable dont il est utile de définir les antécédents. Ceux-ci identifiés, il devient possible, pour le management, de limiter l'ampleur du phénomène et de pouvoir lui appliquer un certain contrôle. En d'autres termes, identifier les causes du roulement du personnel permet de mettre en place des pratiques de rétention du personnel. Cette perspective s'applique de manière privilégiée au roulement de type volontaire, pour lequel les choix individuels des employés sont déterminants. Toutefois, l'intervention préventive du management, visant à limiter les départs volontaires,

---

<sup>1</sup> Une étude menée par McElroy et Morrow (2001) suggère que les réductions de personnel doivent être traitées comme un roulement involontaire particulier. Voir point I.2.2.

peut s'avérer coûteuse, improductive, voir contreproductive dans le cas de mesures préventives inappropriées et inefficaces (Morrell, Loan-Clarke et Wilkinson, 2001).

Huselid (1995) exprime ses recommandations, afin de limiter le roulement du personnel, en termes de bonnes pratiques de gestion des ressources humaines. Pour Morin (2007, p.1) et Morrel et al. (2001, p.6), le déterminant du roulement volontaire le plus pertinent correspond à ce qu'ils identifient sous le vocable d'« intention de quitter ». Ce déterminant résulte de la conjonction d'éléments individuels, organisationnels et environnementaux (Glebbeck et Bax, 2004).

Le roulement, qu'il soit volontaire ou non, peut représenter dans une certaine mesure un élément positif pour l'individu et l'entreprise. Il peut être une opportunité, pour l'employé, de trouver un emploi qui correspond plus à ses compétences ou à ses aspirations et il peut être, pour l'organisation, un moyen de recourir à de nouvelles énergies (Morin, 2007). Il existe, pour chaque entreprise, un taux optimal de roulement, qui correspond à un moyen de renouvellement de ses forces vives, sans causer de perte préjudiciable de compétences (Glebbeck et Bax, 2004).

Une perspective de recherche différente et encore peu développée a récemment vu le jour, dans le cadre du traitement du roulement du personnel, envisageant celui-ci comme variable indépendante. La caractéristique principale de cette nouvelle approche se situe dans le retournement de perspective qu'elle représente et dans lequel nous inscrivons notre étude. De ce renversement de point de vue découle une modification substantielle des questions de recherche. Alors que les études relatives au roulement, envisagé comme une variable dépendante, se concentrent sur les causes du phénomène, l'optique du roulement envisagé comme facteur explicatif oriente la recherche sur les conséquences de ce phénomène.

## **I.2. Roulement du personnel et performance organisationnelle**

Si le roulement est envisagé, dans ce mémoire, en tant que variable indépendante, nous restreignons également l'objet d'étude à l'influence exercée par le roulement sur la performance organisationnelle.

Une proposition de typologie des conséquences du roulement a été réalisée, en 1977, par Price. Cet auteur propose une synthèse des études qui avaient été

menées au sujet de ces conséquences. Price a révisé sa classification en 1989<sup>2</sup> : il a soumis les hypothèses de sa typologie initiale à l'épreuve de six études, produites entre 1977 et 1989. Cette analyse l'a amené à effectuer deux modifications : d'une part, supprimer les liens invalidés par les nouvelles études et, d'autre part, intégrer à son modèle de nouvelles hypothèses. Le modèle produit par Price en 1989 constitue le « meilleur modèle possible pour être soumis à vérification » (Price, 1989, p.472) [traduction libre]. Dans cette typologie, le roulement est limité aux managers. Il est clairement énoncé, dans une des six études, que le roulement des managers réduit la productivité, celle-ci étant définie comme le rapport entre *inputs* et *outputs*. La performance organisationnelle est ainsi mise en cause.

Lorsque la perspective de recherche s'extrait de la discipline des sciences psychologiques et d'une unité d'analyse individuelle et envisage plutôt, comme unité d'analyse, l'organisation, les études qui traitent de l'impact du taux de roulement sur la performance organisationnelle apparaissent peu nombreuses (McElroy et Morrow, 2001). Nous en avons recensé quatre, que nous présentons ci-dessous. Dans trois autres études, cette relation est conçue par le biais de variables médiatrices. Cette modélisation particulière fait l'objet du point I.3.

### ***I.2.1. Huselid (1995)***

- *Question de recherche*

Huselid (1995) envisage de répondre à la question suivante : quelle relation existe-t-il entre les bonnes pratiques de gestion des ressources humaines, la productivité et la performance organisationnelle ?

- *Revue de littérature*

Huselid (1995) fait référence à de nombreux auteurs afin d'étayer l'importance de l'alignement des stratégies de ressources humaines et des stratégies d'entreprise ; les premières constituant, si elles sont correctement élaborées, un atout pour l'atteinte des secondes. La Gestion des Ressources Humaines (GRH) est ainsi vue comme source d'un avantage compétitif potentiel. Les bonnes pratiques de GRH pouvant représenter un atout économique pour la performance de l'organisation

---

<sup>2</sup> Voir annexe.

(Begin, 1991 ; Butler, Ferris et Napier, 1991 ; Cappelli et Singh, 1992 ; Jackson et Schuler, 1995 ; Porter, 1985 ; Schuler, 1995 ; Wright et McMahan, 1992).

- *Modèle d'analyse*

Le modèle d'analyse mis en place par Huselid (1995) vise à permettre de saisir la relation entre bonnes pratiques de gestion des ressources humaines, productivité et performance organisationnelle.

Les bonnes pratiques de gestion des ressources humaines (variable indépendante) ont été définies par l'*U.S Department of Labor* (1993) et reprises comme telles par Huselid (1995, p.640). Il s'agit des « procédures étendues de recrutement, sélection et formation, du partage formel de l'information, de l'évaluation des attitudes et de la performance, de la définition des fonctions, des procédures de griefs, des programmes de participation à la gestion du travail et des systèmes d'intéressement et de promotion qui récompensent le mérite » [traduction libre]. La performance organisationnelle (variable dépendante) est envisagée d'un point de vue financier et appréhendée par deux indicateurs : les profits économiques et les profits comptables. Ces deux indicateurs sont présentés comme complémentaires, le premier intégrant une dimension prévisionnelle (perception de l'état à venir du marché) et le second une dimension historique (liée aux choix effectués). Les profits économiques sont mesurés par un ratio de Tobin<sup>3</sup> et les profits comptables le sont par un taux brut de retour sur capital. La productivité (variable médiatrice et dépendante) correspond aux ventes réalisées par les employés. Le roulement du personnel (variable médiatrice et dépendante également) inclut le roulement volontaire et involontaire et est mesuré en termes de taux annuel. Huselid (1995) postule qu'un taux de roulement faible est préférable à un taux de roulement élevé. Les variables de contrôle de cette étude sont la taille de l'entreprise (nombre d'employés), l'intensité capitaliste, la couverture syndicale au niveau de l'entreprise et du secteur, la concentration sectorielle et les augmentations des ventes lors des cinq dernières années.

Quatre hypothèses ont été émises par Huselid (1995) :

---

<sup>3</sup> Le ratio de Tobin est *le rapport entre la valeur en Bourse du capital et le coût de remplacement du capital*. [...] *Les entreprises fondent leurs décisions d'investissement sur ce rapport* ([http://www.desjardins.com/fr/a\\_propos/etudes\\_economiques/dossiers/concepts-theories/table-des-matieres.pdf](http://www.desjardins.com/fr/a_propos/etudes_economiques/dossiers/concepts-theories/table-des-matieres.pdf)).

- il existe une relation négative entre bonnes pratiques et roulement et une relation positive entre bonnes pratiques, productivité et performance organisationnelle ;
- le roulement et la productivité sont médiateurs de la relation entre bonnes pratiques et performance financière ;
- la complémentarité entre bonnes pratiques mises en œuvre augmente la productivité et la performance et diminue le roulement ;
- l'alignement du système de bonnes pratiques d'une organisation sur ses stratégies d'entreprise augmente la productivité et la performance et diminue le roulement.

Huselid (1995) envisage aussi, au sein de son cadre théorique, la question de l'adaptation interne et externe des bonnes pratiques de GRH<sup>4</sup>. L'adaptation interne suppose que les bonnes pratiques profitent à l'organisation qui les choisit et les met en place en fonction de ses spécificités, de son contexte particulier. L'adaptation externe fait référence à l'enjeu de transférabilité des bonnes pratiques : les bonnes pratiques sont-elles, indépendamment du contexte organisationnel, un atout pour l'entreprise ?

- *Méthodes d'observation*

Cette étude repose sur un ensemble de 3452 entreprises représentant les secteurs d'activité majeurs de l'économie américaine. Cet échantillon a été obtenu à partir d'une base de données recensant douze mille entreprises publiques<sup>5</sup>. Seules les entreprises de propriété américaine, n'appartenant pas à un regroupement plus large d'entreprises et comptant plus de cent employés ont été retenues. Un questionnaire a été envoyé aux responsables des ressources humaines de chaque firme. Le taux de réponse a été de 28 pourcent (928 entreprises).

- *Analyse des données*

Une analyse transversale a été menée, afin de vérifier les hypothèses. Les données ont fait l'objet de statistiques descriptives (calcul de moyennes), de calculs de corrélations et de régressions.

- *Résultats*

Dans cette étude, le roulement et la productivité sont appréhendés comme des variables dépendantes, mais aussi comme des variables intermédiaires lorsqu'elles relaient les effets des bonnes pratiques de Gestion des Ressources Humaines (GRH)

<sup>4</sup> *Internal and external fit* (Huselid, 1995, p.43).

<sup>5</sup> Base de données intitulée *Compact Disclosure* (Huselid, 1995, p.644).

sur la performance financière de l'entreprise. Les bonnes pratiques de GRH recensées par Huselid (1995) améliorent la performance financière de l'entreprise par le biais d'une diminution du roulement et d'une augmentation de la productivité. Il existe donc, dans cette étude, une relation négative significative entre roulement et performance. Au niveau de l'adaptation interne et externe des bonnes pratiques de GRH, Huselid (1995) mentionne que toute bonne pratique (adaptation externe) agit positivement sur la performance organisationnelle, mais que les bonnes pratiques adaptées au contexte et aux spécificités organisationnels apportent une plus-value supplémentaire en termes de performance (adaptation interne). L'hypothèse selon laquelle la complémentarité des bonnes pratiques de GRH influe sur la performance organisationnelle a été faiblement étayée.

### ***1.2.2. McElroy et Morrow (2001)***

- *Question de recherche*

La question de recherche posée par McElroy et Morrow (2001) est de savoir quels sont les effets du roulement sur la performance organisationnelle.

- *Revue de littérature*

McElroy et Morrow (2001) ont noté que les études antérieures à la leur, et portant sur le roulement, l'ont envisagé comme fonctionnel ou dysfonctionnel (Hollenbeck et Williams, 1986) et que peu d'études portent sur ses effets. Les réductions de personnel sont envisagées, dans la littérature, comme une forme de roulement involontaire (Bluedorn, 1978 ; Price, 1977). McElroy et Morrow (2001) vont plutôt l'envisager comme une dimension du roulement, au même titre que le roulement volontaire et involontaire.

- *Modèle d'analyse*

Nous avons envisagé entre autres choses, au point I.1., la définition du roulement volontaire et involontaire du personnel. McElroy et Morrow (2001) font une distinction supplémentaire relative aux dimensions du concept de roulement. Ils envisagent le roulement volontaire, involontaire et celui lié aux réductions de personnel. Les réductions de personnel sont souvent le résultat de réponses stratégiques de l'organisme à son environnement. Le management table sur la possibilité de diminuer les effectifs, tout en conservant ou en accroissant la

performance organisationnelle grâce, notamment, aux innovations technologiques. Dans le cas d'un roulement volontaire ou involontaire, les employés qui quittent l'organisation ou qui sont évincés, sont remplacés par d'autres. Ce n'est pas le cas lorsqu'il s'agit de réductions de personnel.

Les variables de performance organisationnelle qui ont été utilisées dans leur étude sont le profit et la satisfaction du client. Le roulement est envisagé via trois variables et, corollairement, mesuré via trois indicateurs, sur base de taux annuels. Les trois aspects du roulement qui ont été identifiés sont la dimension volontaire, involontaire et la réduction d'effectifs, ce dernier aspect étant dû aux licenciements pour raisons économiques et pour cause de redondance.

Les variables de contrôle de cette étude sont la taille des établissements, la nature urbaine ou rurale de la région et la présence du secteur d'activité dans la région.

Les hypothèses émises par McElroy et Morrow (2001) sont les suivantes :

- le roulement involontaire sera positivement associé à la performance organisationnelle ;
- le roulement volontaire ne sera pas significativement associé à la performance organisationnelle ;
- le roulement dû aux réductions de personnel sera négativement associé à la performance organisationnelle.

- *Méthodes d'observation*

Les données ont été récoltées au sein de 31 régions géographiques de vente. La population, pour cette étude, était de 5200 employés, soit de 34 à 315 employés par région. Les employés relevaient d'une compagnie nationale de services financiers. Les mesures des trois dimensions du roulement envisagées et de la performance organisationnelle correspondent à des données secondaires, en l'occurrence, les enregistrements réalisés et utilisés par la compagnie.

- *Analyse des données*

Une analyse longitudinale a été menée, sur deux années, afin de vérifier si c'est le roulement qui influe la performance ou inversement. Les données ont fait l'objet de statistiques descriptives et de calculs de corrélations.

- *Résultats*

Les résultats de cette étude montrent que les trois types de roulements envisagés sont négativement associés à la performance organisationnelle et que le roulement de type « réductions de personnel » l'est plus que les roulements volontaires et involontaires. Seule l'hypothèse relative à l'impact des réductions de personnel sur la performance organisationnelle a été vérifiée.

### ***1.2.3. Koys (2001)***

- *Question de recherche*

La question de recherche traitée dans cette étude est la suivante : les attitudes et comportements des employés influencent-ils la performance organisationnelle ou est-ce l'inverse qui se produit ? Cette question de recherche se différencie de notre question de départ, car cette dernière repose sur l'idée que c'est le roulement qui influe sur la performance organisationnelle.

- *Revue de littérature*

La revue de littérature établie par Koys (2001) met en évidence que la majorité des études relatives aux effets de la GRH (Gestion des Ressources Humaines) sur l'efficacité organisationnelle envisagent les résultats des pratiques RH (Ressources Humaines) comme influençant les résultats organisationnels indirectement, via l'efficacité organisationnelle (Delaney et Huselid, 1996 ; Ulrich, Halbrook, Meder, Stuchlik et Thorpe, 1991) ou directement (Arthur, 1994 ; Huselid, 1995 ; Tsui, Pearce, Porter et Tripoli, 1997).

- *Modèle d'analyse*

Koys (2001) a testé, dans le cadre d'une étude longitudinale, la direction du lien entre, d'une part, la citoyenneté organisationnelle, la satisfaction au travail, le roulement du personnel – les trois dimensions identifiées du concept « résultats des pratiques RH » – et, d'autre part, la performance organisationnelle. Des travaux antérieurs suggéraient que le roulement diminue la performance organisationnelle en raison des coûts occasionnés en termes de formations à dispenser et en termes d'expérience professionnelle à renouveler.

La performance organisationnelle a été mesurée sur base des variables « satisfaction du client » et « taux de profit ». Le roulement a été appréhendé en tant que taux, sur base annuelle. Les variables de contrôle de cette étude ne sont pas communiquées.

Deux hypothèses furent traitées par Koys (2001) :

- il y a une relation significative entre, au temps 1, le niveau de satisfaction des employés (relation positive), le comportement de citoyenneté organisationnelle (relation positive), le roulement du personnel (relation négative) et le profit au temps 2 ;

- il y a une relation significative entre, au temps 1, le niveau de satisfaction des employés (relation positive), le comportement de citoyenneté organisationnelle (relation positive) et le roulement du personnel (relation négative) et la satisfaction du client au temps 2.

- *Méthodes d'observation*

Les données ont été récoltées de manière indirecte, dans 28 établissements d'une chaîne de restauration régionale. La satisfaction des employés a été évaluée par questionnaires fermés soumis aux managers et proposant une échelle de réponses. Les taux de roulement sont issus d'enregistrements réalisés par l'organisation étudiée (données secondaires). La citoyenneté organisationnelle fut mesurée par agrégation des taux propres aux managers. La satisfaction des clients a été établie sur base de questionnaires distribués aux clients. Le taux de réponse fut de 78%. Les données relatives au profit ont été récoltées parmi les enregistrements faits par l'organisation (données secondaires).

- *Analyse des données*

Koys (2001) précise qu'une étude longitudinale est appropriée pour mieux comprendre la relation entre performance organisationnelle et résultats des pratiques RH. Les hypothèses ont été testées, par le biais d'une approche longitudinale, via des corrélations à effets décalés (*cross-lagged*) et des régressions statistiques. Des résultats de corrélations ont été calculés et présentés, de même que des statistiques descriptives.

- *Résultats*

Les résultats de l'étude ont confirmé que les résultats des pratiques de GRH influencent les résultats organisationnels, plutôt que l'inverse.

#### ***1.2.4. Glebbeek et Bax (2004)***

- *Question de recherche*

La question de recherche émise par Glebbeek et Bax (2004) est la suivante : la relation entre roulement du personnel et performance organisationnelle a-t-elle la forme d'un « U » inversé ? Cette question de recherche anticipe sur notre question de départ, en envisageant d'ores et déjà, sur base d'une revue de littérature, le sens de la relation entre roulement et performance.

- *Revue de littérature*

Glebbeek et Bax (2004) ont conclu, sur base des travaux de Griffeth et Hom (1995), Lee et Mowday (1987), Mobley (1982), Morrow, McElroy, Laczniak et Fenton (1999), Mueller et Price (1989) et de Staw (1980), que peu a été écrit à propos des effets du roulement du personnel, roulement généralement envisagé comme variable dépendante. Ils ont seulement pu trouver trois études envisageant les conséquences du roulement ; études publiées par Baron, Hannan et Burton (2001), Huselid (1995) et Koys (2001). Le roulement peu être envisagé comme fonctionnel ou dysfonctionnel (Dalton, Krackhardt et Porter, 1981), selon que son impact sur la performance de l'entreprise est positif (Staw, 1980) ou négatif (Herman, 1997 ; White, 1995). Abelson et Baysinger (1984) ont traduit cette idée en imaginant que la relation entre roulement et performance a la forme d'un « U » inversé. Théorie que Glebbeek et Bax (2004) se donnent pour finalité d'appuyer, en la démontrant. Selon Glebbeek et Bax (2004), ce modèle a été négligé en raison de la complexité de sa mise en œuvre, complexité qui réside dans le recensement, exhaustif ou non, des déterminants du roulement ; recensement nécessaire pour la conception des politiques de rétention.

- *Modèle d'analyse*

Glebbeek et Bax (2004) traitent spécifiquement de l'impact du roulement du personnel (variable indépendante) sur la performance organisationnelle (variable

dépendante). Ils envisagent cette liaison via le modèle théorique du roulement optimal élaboré par Abelson et Baysinger (1984). Ainsi, à chaque organisation correspond un taux de roulement optimal relatif à ses spécificités. Ce taux se présente comme un point d'équilibre entre les coûts des politiques de rétention et les coûts du roulement du personnel.

La variable de performance organisationnelle retenue par Glebbeek et Bax (2004) est le résultat net par unité d'exploitation, mesuré en soustrayant les coûts salariaux au résultat brut. Le concept de roulement a été traduit en termes de taux annuel, mesuré via le nombre de départs annuels par nombre moyen d'employés, au cours de la même année.

Les variables de contrôle retenues sont l'absentéisme, l'âge et la localisation. L'hypothèse de ce modèle d'analyse est que la relation entre roulement du personnel et performance de la firme a la forme d'un « U » inversé.

- *Méthodes d'observation*

Glebbeek et Bax (2004) mentionnent la difficulté de disposer des données nécessaires pour tester empiriquement la théorie de la courbe d'Abelson et Baysinger. Ils indiquent que, par une certaine chance, ils ont obtenu la base de données quasi idéale à cette fin. Les données de cette base proviennent d'une agence de travail intérimaire néerlandaise (Randstad). Les unités d'observation retenues furent les agences actives entre 1995 et 1998. La population étudiée fut le personnel de ces agences, qui passa de 667 travailleurs (en 1995) à 1894 (en 1998). Le roulement du personnel de 110 agences fut étudié. Les données utilisées furent des données secondaires, constituées de statistiques à destination des quartiers généraux de l'organisation. Les effets du roulement ont particulièrement pu être étudiés, du fait que les entités présentaient des caractéristiques similaires, exception faite de cette variable.

- *Analyse des données*

Les données ont été choisies de façon à permettre une analyse longitudinale, afin de définir que c'est bien le roulement qui influe sur la performance et non l'inverse. La méthode utilisée pour l'analyse longitudinale fut celle de la régression à effets décalés (*cross-lagged*). Des résultats de corrélations ont été calculés et présentés.

- *Résultats*

Bien que le modèle du roulement optimal constitue, pour eux, une référence d'analyse des conséquences du roulement, Glebbeek et Bax (2004) ne parviennent toutefois qu'à soutenir partiellement la théorie d'Abelson et Baysinger (1984), relative aux effets du roulement sur la performance organisationnelle. Seul le roulement élevé s'avère dommageable pour la performance organisationnelle. Les effets d'un faible roulement sur la performance organisationnelle restent incertains.

#### ***1.2.5. Synthèse des études consacrées à la relation entre roulement du personnel et performance organisationnelle***

Le tableau 1 reprend, de manière synthétique, les éléments de modélisation des quatre travaux présentés ci-dessus. Ces travaux témoignent chacun de relations négatives entre roulement du personnel et performance organisationnelle. Le sens des relations entre ces deux variables laisse à penser que le roulement présente des coûts qui se répercutent sur la performance. Du roulement du personnel pourrait donc résulter des inefficiences qui provoqueraient une érosion de la performance organisationnelle. Cette perspective a été envisagée au sein de trois études, que nous exposons dans la prochaine section.

**Tableau 1 : Synthèse des études traitant de l'association entre roulement du personnel et performance organisationnelle**

| <b>Auteurs</b>           | <b>Variables indépendantes</b>   | <b>Variables intermédiaires<sup>6</sup></b> | <b>Variables dépendantes</b>  | <b>Indicateurs de performance organisationnelle</b>  | <b>Variables de contrôle</b>   |
|--------------------------|--|---|---|--|--|
| Huselid (1995)           | Bonnes pratiques de GRH  | Roulement (-)                               | Performance (-)   | <i>Type financier</i><br>- Taux brut de retour sur capital<br>- Ratio de Tobin <sup>7</sup> (dit du Q-moyen) | - Taille de l'entreprise<br>- Intensité capitalistique<br>- Étendue syndicale dans l'entreprise et le secteur<br>- Concentration de l'entreprise<br>- Croissance des ventes dans les cinq dernières années<br>- Intensité de la recherche et du développement<br>- Facteur de risque spécifique à l'entreprise<br>- Niveaux sectoriels de profit<br>- Ventes nettes<br>- Trente-quatre variables relatives à une classification des industries |
| McElroy et Morrow (2001) | - Roulement volontaire<br>- Roulement involontaire<br>- Roulement involontaire : réductions de personnel | (non envisagées)                            | - Performance organisationnelle (-)<br>- Performance organisationnelle (-)<br>- Performance organisationnelle (-) | <i>Type non financier</i><br>- Satisfaction du client<br><i>Type financier</i><br>- Taux de profit           | - Taille des établissements<br>- Nature urbaine ou rurale de la région<br>- Présence du secteur d'activité dans la région  |
| Koys (2001)              | Roulement du personnel   | (non envisagées)                            | Performance organisationnelle (-)   | <i>Type non financier</i><br>- Satisfaction du client<br><i>Type financier</i><br>- Taux de profit           | (non communiquées)   |
| Giebbeck et Bax (2004)   | Roulement organisationnel élevé  | (non envisagées)                            | Performance organisationnelle (-)   | <i>Type financier</i><br>- Résultat net par unité d'exploitation   | - Absentéisme<br>- Âge<br>- Localisation   |

**Sources de données :** Giebbeck et Bax (2004) ; Huselid (1995) ; Koys (2001) ; McElroy et Morrow (2001)

<sup>6</sup> Les signes entre parenthèses indiquent l'évolution du rapport entre la variable envisagée et la variable qui la précède.

<sup>7</sup> Voir I.2.1.

### **I.3. Roulement du personnel, efficience et performance organisationnelles**

Trois études ont été publiées, envisageant une médiation des effets du roulement du personnel sur la performance organisationnelle. Il s'agit des travaux de Shaw, Gupta et Delery (2005), de Kacmar, Andrews, Van Rooy, Steilberg et Cerrone (2006) et de Morrow et McElroy (2007).

#### ***I.3.1. Shaw, Gupta et Delery (2005)***

- *Question de recherche*

Afin de porter un éclairage neuf sur la boîte noire que représente la relation entre roulement volontaire du personnel et performance organisationnelle, Shaw, Gupta et Delery (2005) ont développé l'hypothèse selon laquelle le roulement influe indirectement la performance de l'organisation ; la médiation se faisant par le biais de la performance de la force de travail.

- *Revue de littérature*

Shaw, Gupta et Delery (2005) ont fait référence à différents auteurs qui ont envisagé les effets du roulement du personnel, pour en arriver à la conclusion qu'aucune étude empirique n'avait encore été réalisée afin de traiter ce thème de recherche. Ainsi, d'un point de vue théorique uniquement, Osterman (1987) et Penceval (1972) ont stipulé que le roulement volontaire du personnel aurait un effet négatif sur la performance organisationnelle. Dalton et Todor (1979) ont été cités en raison de l'étude dans laquelle ils soulignent qu'un certain taux de roulement volontaire serait nécessaire pour les organisations. Price (1977) a été nommé pour l'idée qu'il a soutenue, selon laquelle les effets négatifs du taux de roulement volontaire du personnel sur la performance organisationnelle diminueraient en même temps que ce taux augmenterait. Guthrie (2001) et Arthur (1994) ont été mentionnés pour leur mise en évidence de l'impact potentiel des investissements en matière de ressources humaines, sur la relation entre le roulement et la performance.

- *Modèle d'analyse*

Shaw, Gupta et Delery (2005) s'intéressent au type de liaison qui existe entre la variable indépendante (le roulement volontaire) et la variable médiatrice (la

performance de la force de travail). Ils retiennent quatre possibilités : une relation linéaire négative, une relation en forme de « U » inversé, une relation négative qui s'atténue de pair avec l'augmentation du roulement et, quatrième possibilité, une relation négative tempérée par de faibles politiques d'investissement et d'incitation. Pour cette dernière hypothèse, il est supposé qu'une entreprise utilisant peu ces genres de politiques considère son personnel comme plus facilement remplaçable. Les conséquences du roulement y seraient donc, *a priori*, moindres.

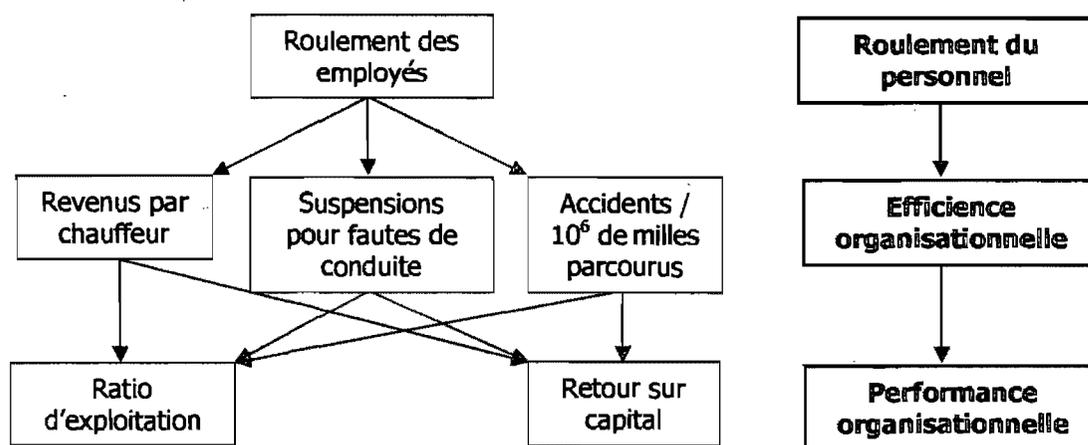
La recherche de Shaw, Gupta et Delery (2005) repose sur deux études, l'une effectuée auprès des entreprises membres de l'*American Concrete Pipe Association* (étude 1) et l'autre, auprès d'entreprises de transport (étude 2). Le roulement du personnel est opérationnalisé, dans la première étude, par la mesure du roulement volontaire des ouvriers de production et, au sein de la deuxième étude, via le roulement volontaire affectant les chauffeurs de camions. Le roulement a été mesuré dans sa dimension volontaire, sur une base annuelle (nombre d'employés qui ont quitté l'organisation au cours de l'année / nombre moyen de personnel durant cette même année). Aspect non envisagé dans la première étude, deux indicateurs sont retenus, dans la seconde, pour mesurer la performance organisationnelle : le *ratio* d'exploitation, obtenu en divisant les dépenses totales d'exploitation par les revenus bruts totaux (le tout multiplié par cent) et le retour sur capital, qui correspond au profit réalisé par capital investi. Il s'agit de mesures financières de la performance organisationnelle. La performance de la force de travail a été mesurée, dans la première étude, en fonction du nombre d'heures de travail nécessaires à la production d'une tonne de produit et via le nombre d'accidents par employé ayant entraîné une perte de temps. Dans la seconde étude, cette variable a été mesurée via trois indicateurs : les revenus engendrés par chauffeur, le pourcentage de chauffeurs suspendus ou de camions hors service en raison de fautes de conduite commises par les chauffeurs et le nombre d'accidents par million de milles parcourus. Morrow et McElroy (2007) mentionnent que les indicateurs utilisés pour mesurer la performance de la force de travail dans l'étude de Shaw, Gupta et Delery (2005) sont des mesures d'efficience.

Différentes variables de contrôle ont été utilisées pour les deux études : la taille de l'entreprise, l'ancienneté de l'installation, la dépendance de l'entreprise vis-à-vis

d'une corporation, le syndicalisme, l'automatisation et l'interdépendance des fonctions.

Le schéma 1 reprend les éléments du modèle de recherche propre à la seconde étude réalisée par Shaw, Gupta et Delery (2005), étude qui envisage les effets du roulement du personnel sur la performance organisationnelle, par le biais de variables d'efficacité. La première étude étant, pour rappel, focalisée sur le lien entre roulement et performance de la force de travail.

**Schéma 1 : Modèle de recherche de Shaw, Gupta et Delery**



**Source de données : Shaw, Gupta et Delery (2005)**

- *Méthodes d'observation*

Les données de l'étude 1 (relative à l'*American Concrete Pipe Association*) ont été collectées en 1995, via des questionnaires envoyés aux managers – informateurs-clés. Ces questionnaires fortement détaillés portaient sur la gestion des ressources humaines, la production, le volet opérationnel et l'efficacité. Le taux de réponse fut de 71% (141/202). Les données manquantes ont fait ramener ce taux à 54% (110/202). Afin de maximiser la qualité de l'information récoltée, les informateurs-clés ont été sélectionnés avec soin.

Les données de l'étude 2 (ayant trait aux entreprises de transport) ont été colligées en 1999, par voie de questionnaires également. Le taux de réponse a été de 37%

(380/1041) avant élimination des données manquantes et de 29%, après (299/1041). Les managers ont à nouveau servi d'informateurs-dés.

- *Analyse des données*

Les hypothèses de l'étude 1 ont été testées par le calcul de régressions hiérarchiques, de même que celles de l'étude 2 n'impliquant pas la vérification de la médiation des effets du roulement du personnel sur la performance organisationnelle, par le biais de la variable « performance de la force de travail ». L'effet médiateur, au sein de l'étude 2, a été analysé grâce au test de Baron et Kenny (1986)<sup>8</sup>.

- *Résultats*

Les résultats de cette étude font état d'une relation curvilinéaire, en forme de « U » inversé, entre roulement volontaire et performance de la force de travail. Cette relation était l'idée qu'un faible taux de roulement est favorable à la performance de la force de travail mais que, au-delà d'un certain point, le roulement du personnel entraîne une diminution de celle-ci. De modestes résultats ont confirmé l'effet médiateur de la performance de la force de travail, dans la relation entre roulement volontaire et performance financière.

### **1.3.2. Kacmar, Andrews, Van Rooy, Steilberg et Cerrone (2006)**

- *Question de recherche*

Ces auteurs envisagent les effets du roulement du personnel sur la performance organisationnelle dans le secteur d'activité de la restauration rapide<sup>9</sup>.

- *Revue de littérature*

Kacmar, Andrews, Van Rooy, Steilberg et Cerrone (2006) font référence à Allen, Shore et Griffeth (2003), Mobley (1977) et March et Simon (1958), pour mettre en évidence que de nombreuses études ont été consacrées au roulement du personnel, dans le courant des cinquante dernières années. Le roulement y est envisagé comme la conséquence d'un processus qui commence par l'insatisfaction au travail (Hom et Griffeth, 1991 ; Mobley, 1977). Shaw, Gupta et Delery (2005) sont mentionnés pour l'étude par laquelle ils mettent en relation le roulement du

---

<sup>8</sup> Voir III.2.2.

<sup>9</sup> Leur échantillon se compose de 262 restaurants de la bannière BURGER KING ®.

personnel, l'efficacité et la performance organisationnelles. Kacmar et al. (2006) soulignent le manque d'études empiriques et théoriques ayant comme objet les conséquences du roulement du personnel.

- *Modèle d'analyse*

La théorie de l'échange social a été exploitée pour anticiper la relation entre roulement des managers et des employés ; le principe étant qu'il existe un contrat psychologique liant les employés aux managers, ces derniers étant vus comme les représentants physiques des hautes sphères de la direction. Si les managers rompent ce contrat en quittant leur emploi, les employés se sentent dès lors moins obligés, moins redevables vis-à-vis de l'organisation.

La théorie des organisations émise par Grant (1996) et fondée sur la connaissance (*knowledge based theory*) est utilisée pour envisager les liens entre roulement du personnel et efficacité organisationnelle. Un roulement excessif est vu comme nuisible pour une organisation, en ce sens qu'il la prive d'un savoir tacite acquis par l'expérience.

Les liens entre efficacité et performance organisationnelles sont supputés à partir des théories de la contingence et des choix stratégiques. L'élément retenu de la théorie de la contingence est que les organisations performantes sont celles qui s'adaptent à leur environnement<sup>10</sup>.

Le concept de roulement inclut les variables de roulement du management et des employés. Le roulement des employés correspond au roulement volontaire de cette catégorie de personnel. La distinction entre roulement volontaire et involontaire n'a pas pu être effectuée pour les managers, les données nécessaires n'ayant pas été disponibles.

Le concept d'efficacité organisationnelle se compose des variables « temps d'attente du client » et « nourriture gaspillée ». L'efficacité organisationnelle est envisagée par les auteurs comme variable médiatrice des effets du roulement du personnel (variable indépendante) sur la performance organisationnelle (variable dépendante). Le concept de performance organisationnelle recouvre les variables de profit et de ventes.

---

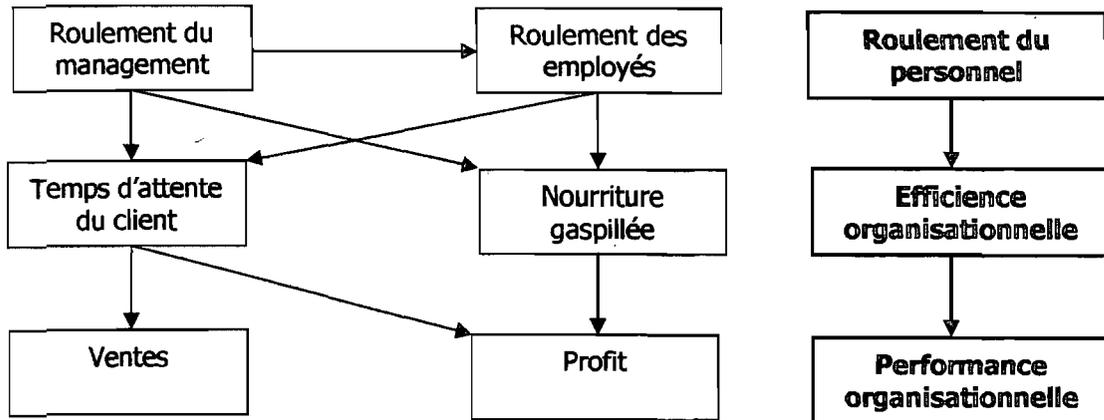
<sup>10</sup> Nous explicitons ces théories lorsque nous traitons de l'articulation entre efficacité et performance organisationnelles au sein de notre modèle d'analyse. Voir point II.1.2.1.

L'indicateur retenu pour le roulement du management et des employés correspond au pourcentage mensuel de roulement. Les indicateurs de performance ont été définis comme les ventes mensuelles brutes et comme la différence entre ventes brutes et coûts de production. Quant aux indicateurs d'efficacité, il s'agit du temps écoulé entre le moment où le client passe commande et est servi, ainsi que de la différence entre stocks de nourriture en début de mois et ventes mensuelles.

Deux variables de contrôle ont été introduites dans le modèle : la taille du restaurant (l'indicateur qui fut utilisé étant le nombre d'employés) et la qualité de l'emplacement des restaurants. La taille a servi de variable de contrôle pour les deux variables de performance ; l'emplacement a été utilisé pour les différentes variables de roulement et de performance.

Voici le modèle de recherche proposé par Kacmar, Andrews, Van Rooy, Steilberg et Cerrone (2006) :

**Schéma 2 : Modèle de recherche de Kacmar et al.**



**Source : Kacmar et al. (2006, p.134)**

- *Méthodes d'observation*

Les données utilisées ont été colligées au cours des années 2001 et 2002, auprès de 262 des 583 restaurants BURGER KING ® que comptaient les États-Unis, à l'époque (45%). Ces données ont été extraites d'une base de données générée

automatiquement par un système de gestion informatisé propre à BURGER KING ®. Il s'agit donc de données secondaires.

- *Analyse des données*

Le logiciel AMOS 5.0 a été utilisé pour mettre en place la modélisation en forme d'équation structurelle qui a servi à vérifier les hypothèses du modèle d'analyse.

- *Résultats*

Les résultats de cette étude ont confirmé la théorie de l'échange social. Il en ressort également que seule l'efficacité organisationnelle, au niveau du temps d'attente de la clientèle, est vectrice d'un lien indirect entre le roulement du personnel et la performance organisationnelle, aussi bien au niveau des ventes que du profit. La variable-test « qualité du site » s'est avérée significativement corrélée aux ventes et à la performance organisationnelle. La taille s'est trouvée liée aux ventes et au profit.

### ***1.3.3. Morrow et McElroy (2007)***

- *Question de recherche*

La recherche de Kacmar, Andrews, Van Rooy, Steilberg et Cerrone (2006) a été prolongée par le travail de Morrow et McElroy (2007), qui se sont eux aussi intéressés à l'efficacité organisationnelle en tant que potentiel élément médiateur dans la relation entre le roulement du personnel et la performance organisationnelle.

- *Revue de littérature*

Morrow et McElroy (2007) ont relevé que le roulement est un des phénomènes organisationnels les plus étudiés, en raison de ses implications pour les employeurs et les employés. Ses formes ont été catégorisées (Abelson, 1987 ; Cotton et Tuttle , 1986) ainsi que ses antécédents (Griffeth et al., 2000 ; Steel et Ovalle, 1984). Aussi, la variété de ses coûts a été explorée (Sagie et al., 2002). Mais ses conséquences n'ont que très peu été étudiées.

- *Modèle d'analyse*

Morrow et McElroy (2007) ont élargi la variable « performance organisationnelle » au-delà de sa dimension financière, et ont testé les effets immédiats et futurs de l'efficacité organisationnelle sur le lien entre roulement et performance.

Contrairement à Kacmar, Andrews, Van Rooy, Steilberg et Cerrone (2006), ils ont pu effectuer une distinction, pour la totalité de leur échantillon, entre roulement volontaire et involontaire et se concentrer sur le roulement volontaire. L'indicateur retenu pour mesurer le roulement volontaire a été le nombre d'employés qui ont quitté sur base volontaire leur sous-unité bancaire, divisé par le nombre moyen d'employés de l'organisation au cours de l'année.

Par sous-unité bancaire, les variables d'efficacité organisationnelle qui ont été retenues et leurs indicateurs sont :

- 1) le coût par emprunt, soit les dépenses totales moins les commissions et boni, résultat divisé par le nombre d'emprunts par mois ;
- 2) la production de l'emprunt, qui est égale aux emprunts mensuels divisés par le nombre d'employés des ventes.

Les variables et indicateurs de performance organisationnelle furent :

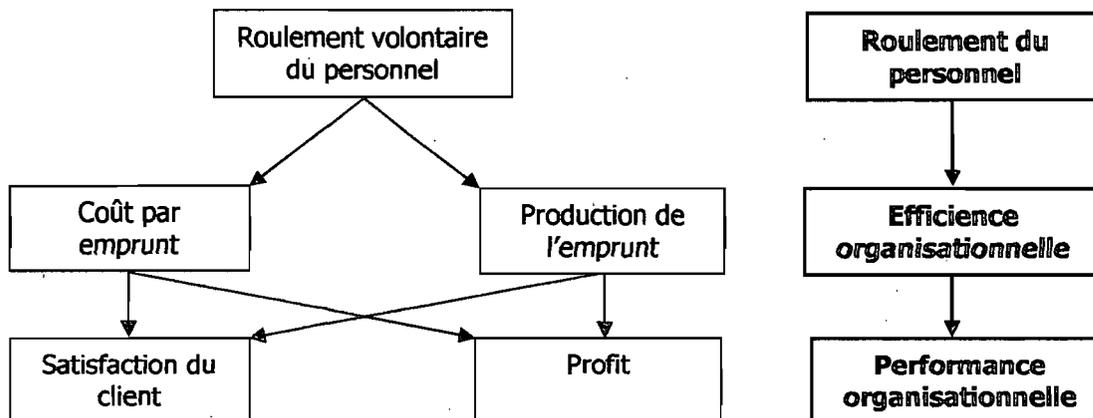
- 1) le profit, déterminé par la différence entre revenus et dépenses totaux ; différence divisée par le nombre d'emprunts. Le résultat de ce calcul étant traduit en termes de points de base, « une mesure de performance habituellement utilisée dans l'industrie de l'hypothèque » (Morrow et McElroy, 2007, p.834) [traduction libre] ;
- 2) la dimension non financière de la satisfaction du client, notée – lors d'études routinières en la matière – par des notes de 4 ou 5, sur une échelle allant de 1 à 5.

Les mêmes variables de contrôle sont utilisées par Morrow, McElroy (2007) et Kacmar et al. (2006), à savoir :

- 1) les différences de localisation ;
- 2) la taille de l'unité, en termes de quantité de personnel.

Le modèle de recherche de cette étude peut être représenté comme suit :

**Schéma 3 : Modèle de recherche de Morrow et McElroy**



**Source des données : Morrow et McElroy (2007)**

- *Méthodes d'observation*

Afin de développer la validité externe des résultats de l'étude de Kacmar, Andrews, Van Rooy, Steilberg et Cerrone (2006), Morrow et McElroy (2007) ont retenu comme terrain de recherche le secteur d'activité bancaire. Les données ont été sélectionnées pour 31 sous-unités bancaires d'une compagnie financière opérant aux États-Unis<sup>11</sup>. Morrow et McElroy (2007) ont eu accès, pour ce faire, aux bases de données internes de la compagnie en question. Les données exploitées pour leur étude sont donc de type secondaire.

- *Analyse des données*

« Deux années de roulement volontaire ont été colligées » (Morrow et McElroy, 2007, p.833) [traduction libre]. L'étude est de type longitudinal, les deux années étant envisagées comme deux temps d'étude distincts. La médiation des effets du roulement du personnel sur la performance organisationnelle, via l'efficience organisationnelle, a été testée au moyen de la procédure recommandée par Baron et Kenny (1986)<sup>12</sup>.

<sup>11</sup> Ils avaient déjà utilisé la même base de données pour une étude réalisée en 2001 (voir point I.2.2.).

<sup>12</sup> Voir III.2.2.

- *Résultats*

Au niveau synchronique, les résultats de l'étude ont souligné que seule la médiation du coût par emprunt est observée entre roulement et profit et entre roulement et satisfaction du client. L'approche longitudinale étaye cette médiation et, dans cette perspective, la variable d'efficience « production d'emprunt » est également médiatrice des effets du roulement, mais uniquement vis-à-vis du profit.

Ces trois études présentent plusieurs similarités. Chacune envisage les effets du roulement sur la performance, par le biais de l'efficience organisationnelle. Chacune aboutit à des résultats en faveur de certains des éléments de médiation envisagés.

Le travail de Morrow et McElroy (2007) prolonge celui de Kacmar, Andrews, Van Rooy, Steilberg et Cerrone (2006) et en diffère à trois points de vue : il porte sur un autre secteur de l'industrie, est longitudinal et il inclut une variable non financière de performance organisationnelle : la satisfaction du client. Koys avait également eu recours, en 2001, à la satisfaction du client en tant qu'indicateur de performance organisationnelle. Pour rappel, porter la réflexion de Kacmar et al. (2006) au sein d'un autre secteur d'activité participe à la construction de la validité externe de cette même réflexion<sup>13</sup>.

La relation entre roulement du personnel, efficience et performance organisationnelles constituant notre sujet d'étude, nous développons celle-ci aux points suivants, qui sont consacrés à notre problématique et à notre question de recherche.

#### **I.4. Problématique et question de recherche**

La revue de la littérature a permis de mettre en évidence le nombre restreint d'études qui ont été consacrées à l'impact du roulement du personnel sur la performance organisationnelle. Deux raisons peuvent expliquer cette pauvreté actuelle : les entreprises consentent rarement à fournir les données utiles pour ce genre d'études et, lorsque ces données sont disponibles, elles ne permettent pas un

---

<sup>13</sup> Voir I.3.3.

contrôle suffisant des relations entre variables (Glebbeek et Bax, 2004). Pour Mueller et Price (1989), les coûts occasionnés en temps et en fonds requis par l'approche longitudinale<sup>14</sup> qu'ils recommandent pour appréhender les effets du roulement, sont également envisageables comme une des causes du faible développement de cette perspective d'étude. Un élément explicatif supplémentaire du fait que cette veine de recherches n'a été que si tardivement exploitée pourrait être la faible maîtrise de la notion d'efficacité en gestion des ressources humaines. Nous l'avons souligné précédemment, la recherche de Shaw, Gupta et Delery (2005), celle de Kacmar, Andrews, Van Rooy, Steilberg et Cerrone (2006) et celle de Morrow et McElroy (2007), constituent toutes trois une perspective particulière et récente appliquée à l'étude de la relation entre roulement du personnel et performance organisationnelle<sup>15</sup>. Ces auteurs envisagent les effets du roulement du personnel sur la performance organisationnelle par le truchement d'une variable médiatrice : l'efficacité organisationnelle.

#### ***1.4.1. Retour aux résultats de Shaw, Gupta et Delery (2005)***

L'étude réalisée par Shaw, Gupta et Delery (2005) inaugure l'analyse des effets du roulement du personnel sur la performance organisationnelle, par le biais d'une médiation opérée par l'efficacité organisationnelle. Morrow et McElroy (2007) ont identifié les mesures de la performance de la force de travail comme des indicateurs d'efficacité<sup>16</sup>. Pour rappel, la performance de la force de travail constitue la variable médiatrice de l'étude de Shaw, Gupta et Delery (2005). Les résultats de l'étude de ces chercheurs ont permis, comme ces derniers le souhaitaient, d'explorer la boîte noire des mécanismes relatifs aux effets du roulement (volontaire) du personnel sur la performance organisationnelle (financière).

Shaw, Gupta et Delery (2005) mentionnent l'intérêt, pour de futures études traitant de l'efficacité organisationnelle et du roulement volontaire, d'envisager le rapport entre ces variables de manière non linéaire. Les effets du roulement qu'ils ont

---

<sup>14</sup> De même que le mentionne Koys (2001, p.101), *une configuration longitudinale peut nous aider à mieux comprendre la relation entre résultats des ressources humaines et résultats organisationnels* [traduction libre].

<sup>15</sup> Voir I.3.1., I.3.2. et I.3.3.

<sup>16</sup> Voir I.3.1.

envisagés touchent directement au capital humain de l'organisation, à la force de travail. Les auteurs mentionnent que d'autres types de conséquences pourraient être envisagés, comme les effets du roulement sur le capital social de l'organisation.

#### ***1.4.2. Retour aux résultats de Kacmar, Andrews, Van Rooy, Steilberg et Cerrone (2006)***

Les résultats de la recherche produite par Kacmar, Andrews, Van Rooy, Steilberg et Cerrone (2006) attestent de la pertinence d'envisager l'efficacité comme variable médiatrice des effets du roulement sur la performance organisationnelle. Ces auteurs ont choisi d'explorer les possibilités d'un tel modèle de recherche, car il s'agissait d'un champ d'études fort peu exploré et dont l'intérêt avait été souligné antérieurement, notamment dans certains travaux dus à Price et à Staw (Kacmar et al., 2006).

L'étude de Kacmar et al. (2006) présente diverses recommandations, qui peuvent se résumer comme suit :

- 1) il est utile de prêter attention au roulement du management, car il influence la stabilité de l'équipe de travail ;
- 2) le processus de recrutement devrait intégrer la considération évoquée ci-dessus, et des outils de rétention du personnel devraient être mis en place ;
- 3) un faible roulement du personnel réduit le temps d'attente et améliore la performance organisationnelle.

Cette étude présente deux principales faiblesses. D'une part, elle se limite à un type d'entreprise au sein d'un secteur d'activité unique : la restauration rapide. D'autre part, le roulement volontaire – le plus dommageable pour l'organisation, car le plus imprévisible – n'a pas pu être identifié pour la totalité de l'échantillon (Kacmar et al., 2006). Le roulement du management inclut ainsi roulement de type volontaire et involontaire.

#### ***1.4.3. Retour aux résultats de Morrow et McElroy (2007)***

Morrow et McElroy (2007) ont utilisé un échantillon qui leur a permis de dépasser les faiblesses de la recherche de Kacmar, Andrews, Van Rooy, Steilberg et Cerrone

(2006). Ils ont pu isoler le roulement volontaire du personnel sur l'ensemble de la population constitutive de leur échantillon. Ils ont aussi, en s'intéressant au secteur bancaire, fait un pas dans le sens de la généralisation des résultats des études basées sur le modèle de Kacmar et al. (2006).

Morrow et McElroy (2007) ont, comme Kacmar et al. (2006), postulé d'une part que le roulement est nuisible pour un fonctionnement organisationnel efficace ; fonctionnement identifié à l'efficacité organisationnelle. D'autre part, ils ont aussi envisagé que les effets négatifs du roulement sur l'efficacité se répercutent sur la performance des organisations et la diminuent.

Dans le prolongement des résultats obtenus lors de leur propre recherche et par Kacmar et al. (2006), Morrow et McElroy (2007) proposent des caractéristiques pour distinguer les mesures d'efficacité les plus performantes. Ils suggèrent que ces dernières sont celles qui impliquent une minimisation des coûts ou une minimisation des erreurs humaines de *process* (par exemple, la mesure du temps d'attente du client). Par contre, les indicateurs d'efficacité basés sur la demande pour le produit ou des éléments externes à l'organisation, semblent moins performants (par exemple, les mesures de la production de l'emprunt et du taux d'accidents). Ces derniers indicateurs indiqueraient plutôt une « efficacité non développée » (Morrow et McElroy, 2007, p.844) [traduction libre] ; ils seraient déterminés par plus d'antécédents (par exemple, le gaspillage de nourriture serait plus important en période de diminution du prix des produits chez un concurrent) et leurs effets se révéleraient à plus long terme.

Morrow et McElroy (2007) proposent, pour les études futures, de porter une attention particulière aux effets modérateurs ou stimulants des variables de contrôle sur la variable d'efficacité.

La taille de leur échantillon ne l'ayant permis, Morrow et McElroy (2007) regrettent de ne pas avoir pu réaliser un test Sobel<sup>17</sup> afin d'étayer l'existence d'une médiation statistiquement significative entre roulement et performance, via l'efficacité.

---

<sup>17</sup> Selon Baron et Kenny (1986), le test de Sobel est un moyen d'approximer la significativité des effets indirects de la variable indépendante sur la variable dépendante. Par effets indirects, il faut comprendre les effets via une variable de médiation.

#### ***1.4.4. Question de recherche et apports de notre étude***

Diverses questions apparaissent, dans le prolongement des résultats exposés ci-dessus. Quels seraient les résultats obtenus avec d'autres indicateurs d'efficacité ? L'utilisation d'un échantillon de population différent ou d'un autre panel de variables de contrôle induirait-elle des résultats identiques ?

Notre objet d'étude s'inscrit au sein de la perspective initiée par Shaw, Gupta et Delery (2005), perspective qui correspond à l'étude des effets du roulement du personnel sur la performance organisationnelle, par le truchement de l'efficacité organisationnelle. La question de recherche à laquelle nous souhaitons répondre – et que nous avons mentionnée au niveau de l'introduction afin de fournir au lecteur le fil conducteur de notre étude – est la suivante : *l'efficacité organisationnelle est-elle médiatrice de la relation entre le roulement du personnel et la performance organisationnelle ?* Nous souhaitons vérifier si ce phénomène de médiation existe. Les variables et indicateurs qui ont été utilisés par Shaw et al. (2005), Kacmar et al. (2006) et Morrow et McElroy (2007), pour rendre compte de l'efficacité organisationnelle, sont divers et seuls Morrow et McElroy (2007) ébauchent une volonté de classification des indicateurs d'efficacité. Nous espérons préciser, dans le prolongement des recommandations de Morrow et McElroy (2007), une classification des indicateurs d'efficacité organisationnelle en fonction de leur pertinence pour mesurer ce concept et vérifier, de ce fait, la pertinence des critères de classification proposés par ces auteurs.

Par ailleurs, il est envisagé de dépasser la limite rencontrée par Morrow et McElroy (2007) en réalisant un test Sobel, afin d'évaluer la significativité de la médiation.

Corolairement aux éléments énoncés ci-dessus, notre recherche présente un intérêt direct pour le champ d'études des relations industrielles, la problématique que nous traitons relevant du domaine de la gestion des ressources humaines. Nous avons comme désir, au terme de notre analyse, de dégager des pistes concrètes de recommandations pour le management. En ce sens, notre approche s'inscrit dans une perspective stratégique. Il apparaît clairement qu'une relation négative s'établit entre roulement du personnel et performance organisationnelle (Glebbeck et Bax, 2004 ; Huselid, 1995 ; Kacmar et al., 2006 ; Koys, 2001 ; McElroy et Morrow, 2001 ; Morrow et McElroy, 2007). Nous en savons cependant assez peu sur les mécanismes

qui expliquent cette perte de performance, occasionnée semble-t-il par le roulement du personnel. Nous avons souligné le fait que trois études sont révélatrices de ces mécanismes (Glebbeck et Bax, 2004 ; Kacmar et al., 2006 ; Morrow et McElroy, 2007). Les effets du roulement sur la performance organisationnelle se feraient-ils par le biais de l'efficacité organisationnelle ? Il reste encore beaucoup à faire avant d'atteindre une bonne compréhension du phénomène d'érosion en question. Nous apportons, par la présente étude, notre contribution à l'entendement de ce phénomène.

## **Chapitre II**

### **Modèle d'analyse**

Ce chapitre est consacré au modèle de recherche, qui présente les concepts et les variables de notre étude. Y sont également traités le modèle opératoire et les hypothèses de recherche.

#### **II.1. Modèle de recherche**

Cette section se compose de deux points. Le premier point est consacré à la présentation schématisée de notre modèle de recherche. Les concepts du modèle et leur articulation font l'objet du second point.

##### ***II.1.1. Schématisation***

Le modèle de recherche de notre étude s'inspire de celui mis en forme par Kacmar, Andrews, Van Rooy, Steilberg et Cerrone (2006) et exploité par Morrow et McElroy (2007). Nous retenons ce modèle car il nous permet, dans le prolongement de ces auteurs, d'étudier les effets du roulement du personnel sur la performance organisationnelle par le biais de l'efficacité organisationnelle.

Ci-dessous en page 35, le schéma 4 présente, à droite, les concepts de notre étude et leur articulation ainsi que, à gauche, les variables correspondant à ceux-ci. Les traits continus représentent les liens entre roulement et efficacité. Les traits discontinus indiquent les relations entre les variables d'efficacité et la variable de performance « intérêt des prêts par heure de travail », variable qui exprime la productivité. Les traits pointillés illustrent les rapports entre ces cinq mêmes variables d'efficacité et la variable de performance organisationnelle « trop-perçus par 100\$ d'actif », relative au profit.

Afin d'identifier nos variables d'efficacité organisationnelle, nous nous sommes approprié les conséquences du roulement du personnel citées par Morrow et McElroy (2007), de même que les critères à la base de leur typologie des indicateurs d'efficacité. Rappelons que ces auteurs proposent des caractéristiques pour distinguer les mesures d'efficacité les plus performantes. Ils suggèrent que ces

dernières sont celles qui impliquent une minimisation des coûts ou une minimisation des erreurs humaines de processus (par exemple, la mesure du temps d'attente du client). Par contre, les indicateurs d'efficacité basés sur la demande pour le produit ou des éléments influencés par des forces externes à l'organisation, semblent moins adaptés (par exemple, les mesures « production de l'emprunt » et « taux d'accidents »). Ces derniers indiqueraient plutôt une *efficacité non développée* (Morrow et McElroy, 2007, p.844) [traduction libre]. Ces indicateurs seraient déterminés par plus d'antécédents (par exemple, le gaspillage de nourriture serait plus important en période de diminution du prix des produits chez un concurrent) et leurs effets se révéleraient à plus long terme<sup>18</sup>. Nous avons interprété les caractéristiques à la base de cette typologie en termes d'internalité ou d'externalité organisationnelle de vecteurs potentiels d'inefficacité. Les conséquences du roulement mentionnées par Morrow et McElroy (2007) sont : augmentation(s) des coûts organisationnels, interruption(s) des processus organisationnels et augmentation(s) du temps de réalisation de ces mêmes processus. Cette dernière conséquence est énoncée en référence à l'étude de Kacmar, Andrews, Van Rooy, Steilberg et Cerrone (2006). Nous avons utilisé ces conséquences du roulement du personnel afin de choisir nos variables d'efficacité tant interne qu'externe<sup>19</sup>. Les variables « coût de la main-d'œuvre par employé », « jours de maladie par employé » et « mesures disciplinaires par employé » peuvent être qualifiées de variables d'efficacité interne à l'organisation : les coûts de la main-d'œuvre sont le fruit de décisions managériales (formation, recrutement, rémunération) et de décisions des employés (roulement volontaire du personnel) ; les jours de maladie ont pour origine – involontaire ou volontaire – les employés et les mesures disciplinaires représentent des sanctions imposées par la hiérarchie. Les variables « pertes sur prêts validées par employé » et « heures supplémentaires par employé » peuvent quant à elles être définies comme variables d'efficacité externe à l'organisation : les pertes sur prêts sont causées par des défaillances propres à la clientèle (et détectées ou non par le personnel) et les heures supplémentaires sont

---

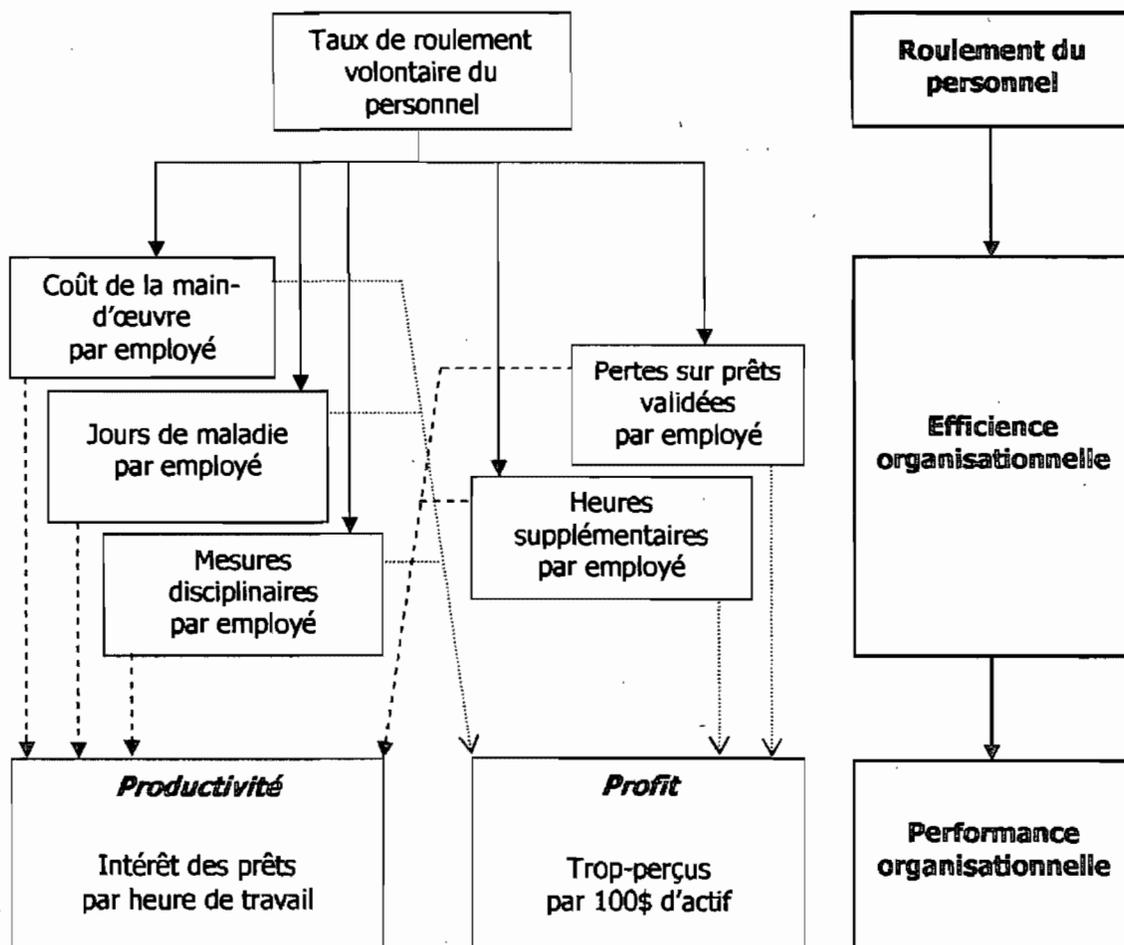
<sup>18</sup> Voir I.4.3.

<sup>19</sup> Voir le Tableau 3 intitulé « Opérationnalisation de la variable médiatrice » (point II.3.2), pour la ventilation de nos variables et indicateurs d'efficacité en fonction des critères typologiques et des conséquences du roulement énoncés par Morrow et McElroy (2007). Voir le point II.1.2.2. pour la relation entre le roulement du personnel et les variables d'efficacité organisationnelle

prestées afin de répondre à une demande variable qui trouve son origine surtout dans l'environnement organisationnel.

Le choix des variables de notre modèle de recherche, ainsi que celui des indicateurs leur correspondant, a été limité par les données disponibles au sein de la base de données exploitée pour notre étude.

**Schéma 4 : Modèle de recherche**



Les articulations de notre modèle de recherche sont, dans un premier temps, présentées au sein du point II.1.2. Dans un second temps, les concepts et variables mis en relation sont définis.

## ***II.1.2. Articulation et définition des concepts et variables***

### ***II.1.2.1. Articulation des concepts***

Kacmar, Andrews, Van Rooy, Steilberg et Cerrone (2006) se servent de la théorie développée par Grant (1996) et fondée sur la connaissance (*knowledge-based theory*), pour anticiper la relation entre roulement du personnel et efficience organisationnelle<sup>20</sup>. Selon cette théorie, l'organisation est un lieu de coordination du savoir. Grant (1996) distingue savoir spécialisé et savoir commun, le savoir commun permettant l'échange et la coordination du savoir spécialisé. Le savoir commun intègre les formes symboliques de communication (comme le langage), les éléments communs du savoir spécialisé, des significations partagées et la reconnaissance des domaines de savoir de chacun. Selon Kacmar et al. (2006), le roulement du personnel interrompt le processus d'intégration du savoir, processus nécessaire au bon fonctionnement organisationnel. Ce phénomène interruptif se traduirait par une érosion de l'efficience organisationnelle.

La relation entre l'efficience et la performance organisationnelles est définie par Kacmar, Andrews, Van Rooy, Steilberg et Cerrone (2006) via les théories de la contingence et des choix stratégiques. La théorie de la contingence, émise par Lawrence et Lorsch (1967), envisage la performance organisationnelle comme dépendante de la capacité de l'organisation à satisfaire les demandes émanant de l'environnement<sup>21</sup>. L'élément que Kacmar et al. (2006) retiennent de la théorie de la contingence et que Donaldson mentionne (2001), est que les organisations performantes sont celles qui s'adaptent aux contingences qui s'imposent à elles, contingences dont l'environnement fait partie. La performance est ainsi conditionnée par cette capacité d'alignement des organisations. Dans le cas de la restauration rapide, Kacmar et al. (2006) identifient cet environnement aux clients et à la concurrence. L'alignement de l'organisation sur son environnement – processus d'efficience – se fait au travers des choix stratégiques du management. La plupart de ceux-ci, dans le secteur de la restauration rapide, concerne la qualité du service,

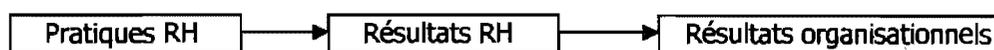
---

<sup>20</sup> Nous précisons, dans cette section et celle qui lui succède, des éléments exposés au point I.3.2., point relatif à la présentation de l'étude réalisée par Kacmar et al. en 2006.

<sup>21</sup> Cette théorie était le choix fait par Morrow et McElroy (2007) de positionner la satisfaction du client en tant qu'indicateur de performance organisationnelle, plutôt que comme indicateur d'efficience organisationnelle (voie empruntée par Kacmar et al, 2006).

mesurée en termes de temps d'attente des clients (variable d'efficacité dans le modèle proposé par Kacmar et al. en 2006<sup>22</sup>). Selon Kacmar et al. (2006), l'établissement de restauration rapide capable de raccourcir les temps d'attente, tout en conservant un faible niveau de gaspillage de nourriture, réalisera une performance plus élevée. Dans notre étude, nous envisageons la relation entre efficacité et performance organisationnelles en fonction des mêmes éléments que ceux retenus par Kacmar et al. (2006). L'organisation qui est capable de s'adapter aux contraintes qui s'imposent à elle est, de ce fait, performante car efficace. Ces contraintes s'expriment au travers de nos variables d'efficacité, qui représentent des sources d'inefficacités<sup>23</sup>. Les modèles conceptuels proposés par Becker, Huselid et Ulrich (2001), Le Louarn et Gosselin (2000) ou ceux exposés par Becker et Huselid (1998) ou Ulrich (1998), suggèrent que les pratiques de gestion des ressources humaines peuvent donner des résultats Ressources Humaines (RH), vecteurs de résultats positifs pour l'organisation ou, autrement dit, vecteurs de performance. Ce type de modèle d'analyse du lien entre les résultats RH et les résultats organisationnels constitue une autre veine théorique permettant d'articuler les concepts d'efficacité et de performance ; pouvant se représenter synthétiquement comme suit :

**Schéma 5 : Modélisation des liens entre les pratiques RH, les résultats RH et organisationnels**



Les résultats RH sont les comportements et « attitudes du personnel qui font que celui-ci donne le meilleur de lui-même » (Le Louarn et Gosselin, 2000, p.22). L'implication, la loyauté et la motivation sont les manifestations de résultats RH favorables aux résultats organisationnels (Le Louarn, 2008 ; Le Louarn et Gosselin, 2000). Ces résultats RH sont donc vecteurs d'efficacité organisationnelle, se traduisant dans les résultats organisationnels qui incluent la performance financière de l'entreprise.

<sup>22</sup> Voir I.3.2.

<sup>23</sup> Voir II.3.2.

Au sein du point suivant, dans lequel nous définissons nos concepts et nos variables, nous exploitons notamment, afin d'expliquer le choix de nos variables, les théories que Kacmar et al. (2006) ont utilisées pour articuler leur modèle.

### II.1.2.2. Définition des concepts et variables

Les définitions de la notion de **roulement du personnel** sont diverses, cette variété étant à la source d'opérationnalisations tout aussi multiples. Nous avons noté, lors de notre revue de la littérature, que le roulement pouvait être envisagé dans sa dimension volontaire ou involontaire<sup>24</sup>. Martinet et Silem (1991) le mesurent en tant que rapport entre, d'une part, le nombre de salariés quittant l'entreprise et, d'autre part, l'effectif total des salariés de cette entreprise, cela au cours d'une même période<sup>25</sup>. Une autre définition que nous avons trouvée intègre, dans le roulement du personnel, les départs et les arrivées. Ainsi, le roulement est la « cadence à laquelle se renouvelle le personnel d'une entreprise ou d'un organisme » (Le grand dictionnaire terminologique en ligne, [www.granddictionnaire.com](http://www.granddictionnaire.com)). La variable indépendante que nous envisageons est le taux de roulement volontaire du personnel, cela en raison de la tendance majoritaire qui se dégage de la littérature et selon laquelle ce type de roulement présente les effets organisationnels les plus néfastes, en raison de son imprévisibilité. Il est donc intéressant d'étudier spécifiquement les conséquences de ce roulement, afin de faire évoluer la compréhension des mécanismes qui entrent en jeu lorsqu'il se présente. Rappelons que le roulement volontaire est celui dont le travailleur est responsable lorsqu'il décide de quitter son emploi. Le roulement involontaire est, quant à lui, le fruit de décisions organisationnelles<sup>26</sup>.

En gestion, le concept d'**efficience organisationnelle** correspond au quotient du rapport entre les résultats obtenus et les ressources allouées. L'efficience ne doit pas être confondue avec l'efficacité, concept qui réfère à l'atteinte des objectifs fixés (Cohen, 2000). L'efficience organisationnelle est définie comme une allocation de ressources déterminant des résultats optimaux. Envisager l'efficience de la sorte fait

---

<sup>24</sup> Voir I.1.1.

<sup>25</sup> Rotation du personnel, de la main-d'œuvre ou des effectifs sont, des synonymes de la notion de roulement du personnel.

<sup>26</sup> Voir I.1.

apparaître, dans une perspective stratégique, la relation entre ce concept et celui de performance organisationnelle : l'organisation performante est celle qui pose les choix stratégiques opportuns, pour allouer au mieux les ressources dont elle dispose afin d'atteindre ses objectifs.

Les variables médiatrices que nous avons retenues l'ont été en tant que conséquences potentielles du taux de roulement volontaire du personnel. La vérification de nos hypothèses confirmera ou infirmera ces suppositions. Nos indicateurs et leur élaboration sont présentés au sein de la section II.3., consacrée au modèle opératoire de notre étude.

Nous avons retenu cinq variables médiatrices :

- 1) le coût de la main-d'œuvre par employé ;
- 2) les pertes sur prêts validés par employé ;
- 3) les jours de maladie par employé ;
- 4) les mesures disciplinaires par employé ;
- 5) les heures supplémentaires par employé.

Le coût de la main-d'œuvre par employé correspond à la somme des dépenses de l'employeur en termes de salaires, plus avantages sociaux et formations (Jalette, 1997)<sup>27</sup>. Nous supposons qu'il existe un accroissement des dépenses de l'employeur lié au remplacement de la main-d'œuvre qui quitte inopinément son emploi. Les pertes sur prêts validés par employé sont des créances considérées comme perdues définitivement ; le créancier n'espérant plus récupérer les montants dus parce que, par exemple, le débiteur a disparu ou a fait faillite (Le grand dictionnaire terminologique en ligne, [www.granddictionnaire.com](http://www.granddictionnaire.com)). Jerving (1993) précise ainsi que ces pertes résultent de l'incapacité des individus ou des organisations de rembourser leurs dettes. De telles créances peuvent être le fruit de prêts octroyés alors qu'ils n'auraient pas dû l'être ; ces erreurs pouvant être causées par un personnel insuffisamment expérimenté, en raison d'un taux de roulement élevé (Kacmar et al., 2006). Les jours de maladie par employé font référence à la somme

---

<sup>27</sup> Dans les limites de la base de données que nous avons exploitée, nous avons opté, en raison de la dimension individuelle de la variable indépendante, pour des variables médiatrices et dépendantes ramenées à une dimension individuelle. D'où les dimensions « par employé » et « par heure de travail » intégrées à ces variables.

des jours de travail pendant lesquels l'employé a été absent (Jalette, 1997). Un taux de roulement élevé nuit à la création de l'expertise individuelle et collective (Kacmar et al., 2006), état de fait qui peut se traduire par un nombre élevé de jours de maladie (absentéisme). Les mesures disciplinaires par employé sont des mesures répressives infligées par l'employeur à un salarié qui a commis une faute disciplinaire (Le grand dictionnaire terminologique en ligne, [www.granddictionnaire.com](http://www.granddictionnaire.com)). Ces mesures sont généralement dépendantes de la gravité de la faute commise. Par ordre graduel croissant, Jalette (1997) mentionne l'avis écrit, le congé de réflexion, la suspension et le congédiement<sup>28</sup>. Les mesures disciplinaires peuvent sanctionner des actes causés par un climat organisationnel difficile, climat qui peut être associé au taux de roulement de l'organisation. Les heures supplémentaires par employé sont les « heures de travail qui sont effectuées, à la demande de l'employeur, au-delà de la durée de la semaine normale de travail ou en dehors des heures normales de travail » (Le grand dictionnaire terminologique en ligne, [www.granddictionnaire.com](http://www.granddictionnaire.com)). Une augmentation des heures supplémentaires peut être causée par un manque qualitatif ou quantitatif d'effectifs dont la cause est, potentiellement, un taux de roulement important.

Le concept de **performance organisationnelle** se définit, en gestion, comme « le degré d'accomplissement des cibles et des objectifs établis par une organisation » (Le grand dictionnaire terminologique en ligne, [www.granddictionnaire.com](http://www.granddictionnaire.com)). Selon Jalette (1997), le concept d'efficacité organisationnelle est ambivalent, et il est envisageable de considérer qu'efficacité et performance organisationnelles sont synonymes. Selon cet auteur, cette manière de considérer la performance et l'efficacité est dominante au sein du champ d'études des relations industrielles. L'efficacité – ou la performance – se juge en fonction des objectifs à atteindre, l'efficacité s'apprécie selon l'usage fait des facteurs de production (Beitone, Dollo, Guidoni et Legardez, 1991).

Deux variables ont été choisies pour représenter deux dimensions du concept d'efficacité organisationnelle : pour la dimension « productivité », la variable « intérêts des prêts par heure de travail » et pour la dimension « profit », la variable « trop-perçus par 100\$ d'actif ». Ces variables sont les variables dépendantes, au

---

<sup>28</sup> Les données récoltées par Jalette au sujet des mesures disciplinaires, dans le cadre de sa thèse doctorale, ne portent que sur les travailleurs non cadres.

sein de notre modèle de recherche. Le profit se définit comme les « revenus de l'entreprise qui vont permettre de rémunérer ses propriétaires (bénéfices distribués) ou qui vont constituer de nouveaux moyens de financement pour l'entreprise » (Capul et Garnier, 1999, p.340) ; moyens représentant des capitaux financiers. Les intérêts des prêts par heure de travail représentent les revenus des prêts octroyés par les Caisses populaires, par heure de travail. Ces revenus expriment « le volume de la production » (Jalette, 1997, p.220-221). La productivité est le « rapport entre la production et les facteurs de production mis en œuvre pour la réaliser » (Capul et Garnier, 1999, p.333). Les facteurs de production englobent notamment le capital physique, financier et le travail du capital humain. Les trop-perçus par 100\$ d'actif<sup>29</sup> représentent les montants perçus en trop, résultant de la différence entre les revenus totaux et les frais totaux, par 100\$ d'actif. Les trop-perçus sont distribués sous forme de ristournes aux membres ou conservés à titre de réserves pour la Caisse. (Jalette, 1997). Le profit a été utilisé par Kacmar et al. (2006) et Morrow et McElroy (2007) comme variable pour représenter la performance organisationnelle. La productivité, quant à elle, a été exploitée par Jalette (1997) dans sa thèse doctorale et par Kacmar et al. (2006). Nous recourrons aux variables de profit et de productivité pour représenter le concept de performance parce qu'elles ont été exploitées dans des travaux dont la publication était la validité scientifique. Envisager la performance dans sa dimension financière résulte aussi du fait que cette dimension exprime la survie à long terme de l'organisation, objectifs ultime (Le Louarn et Gosselin, 2000 ; Kaplan et Norton, 1996).

Dans la section suivante, nous présentons les hypothèses que nous allons tester.

---

<sup>29</sup> Selon Jalette (1997), exprimer une mesure « par 100 \$ d'actif » est un moyen d'atténuer les différences dues aux variations de taille entre établissements.

## **II.2. Hypothèses de recherche**

Outre l'identification d'indicateurs d'efficacité organisationnelle performants, l'autre objectif que nous poursuivons via notre mémoire et, plus spécifiquement, via le test de nos hypothèses, est d'affirmer ou d'infirmer le rôle médiateur tenu par l'efficacité organisationnelle dans notre modèle d'analyse. Ce faisant, nous souhaitons répondre à notre question de recherche. Dans le prolongement théorique et chronologique de Shaw, Gupta et Delery (2005), de Kacmar, Andrews, Van Rooy, Steilberg et Cerrone (2006) et de Morrow et McElroy (2007), nous envisageons que l'efficacité organisationnelle peut être médiatrice des effets du roulement volontaire du personnel sur la performance organisationnelle. Afin de répondre à notre question de recherche, nous adoptons le test de médiation de Baron et Kenny (1986), qui a été utilisé par Shaw et al. (2005) et Morrow et McElroy (2007)<sup>30</sup>. Ce test se compose de trois étapes, dont les deux premières peuvent être qualifiées de conditionnelles : la médiation est mise à l'épreuve au sein de la troisième étape, si les deux premières étapes ont été satisfaites. Les étapes successives de ce test sont : la vérification de l'existence d'une relation significative entre la variable indépendante et chaque variable dépendante du modèle d'analyse; la vérification de l'existence d'une telle relation entre la variable indépendante et chaque variable médiatrice et, en troisième lieu, la vérification de l'existence d'un lien significativement plus faible entre la variable indépendante et chaque variable dépendante, lorsque les variables médiatrices sont envisagées, une à une, dans l'équation. Nos hypothèses représentent la troisième étape du test de Baron et Kenny (1986). Nous posons deux hypothèses générales, décomposées chacune en cinq sous-hypothèses, tel que présenté ci-dessous :

***H1 – L'efficacité organisationnelle est médiatrice des effets du roulement du personnel sur la performance organisationnelle envisagée par la productivité.***

---

<sup>30</sup> Nous traitons également de ce test au sein de notre plan d'analyse (Voir III.2.).

***H1a – Le coût de la main-d'œuvre par employé est médiateur de la relation entre le taux de roulement volontaire du personnel et la productivité envisagée par l'intérêt des prêts par heure de travail.***

***H1b – Les jours de maladie par employé sont médiateurs de la relation entre le taux de roulement volontaire du personnel et la productivité envisagée par l'intérêt des prêts par heure de travail.***

***H1c – Les mesures disciplinaires par employé sont médiatrices de la relation entre le taux de roulement volontaire du personnel et la productivité envisagée par l'intérêt des prêts par heure de travail.***

***H1d – Les pertes sur prêts validées par employé sont médiatrices de la relation entre le taux de roulement volontaire du personnel et la productivité envisagée par l'intérêt des prêts par heure de travail.***

***H1e – Les heures supplémentaires par employé sont médiatrices de la relation entre le taux de roulement volontaire du personnel et la productivité envisagée par l'intérêt des prêts par heure de travail.***

***H2 – L'efficacité organisationnelle est médiatrice des effets du roulement du personnel sur la performance organisationnelle envisagée par le profit.***

***H2a – Le coût de la main-d'œuvre par employé est médiateur de la relation entre le taux de roulement volontaire du personnel et le profit envisagé par les trop-perçus par 100\$ d'actif.***

***H2b – Les jours de maladie par employé sont médiateurs de la relation entre le taux de roulement volontaire du personnel et le profit envisagé par les trop-perçus par 100\$ d'actif.***

***H2c – Les mesures disciplinaires par employé sont médiatrices de la relation entre le taux de roulement volontaire du personnel et le profit envisagé par les trop-perçus par 100\$ d'actif.***

***H2d – Les pertes sur prêts validées par employé sont médiatrices de la relation entre le taux de roulement volontaire du personnel et le profit envisagé par les trop-perçus par 100\$ d'actif.***

***H2e – Les heures supplémentaires par employé sont médiatrices de la relation entre le taux de roulement volontaire du personnel et le profit envisagé par les trop-perçus par 100\$ d’actif.***

Les variables d’efficacité interne sont exploitées au sein des sous-hypothèses H1a, H1b, H1c, H2a, H2b et H2c. Les variables de ce que nous avons nommé l’efficacité externe sont utilisées dans les sous-hypothèses H1d, H1e, H2d et H2e.

Nos hypothèses étant posées, il convient de préciser la façon dont notre modèle de recherche est opérationnalisé en vue de les tester.

### **II.3. Modèle opératoire**

Le processus de vérification des hypothèses nécessite une opérationnalisation du modèle de recherche. Cette section a pour fin de rendre compte des indicateurs utilisés pour mesurer les variables articulées au sein de notre modèle de recherche. La filiation conceptuelle des variables est également présentée, par le biais des dimensions associées à chaque concept. Nous précisons également, dans ce point, les variables de contrôle auxquelles nous recourons.

#### ***II.3.1. Variable indépendante***

La variable indépendante du modèle de recherche est le taux de roulement volontaire du personnel, pour les raisons que nous avons mentionnées précédemment<sup>31</sup>. Cette variable est opérationnalisée par un indicateur unique : le taux de roulement volontaire du personnel. Nous avons précisé la notion de roulement volontaire antérieurement<sup>32</sup>. Jalette (1997), qui a colligé les données analysées, définit le roulement du personnel comme la somme des départs, retraites, transferts, roulements, promotions, mutations et affectations temporaires de l’ensemble du personnel. Notre mesure du taux de roulement volontaire du personnel correspond au rapport entre la somme des départs volontaires qui ne

---

<sup>31</sup> Voir II.1.2.2.

<sup>32</sup> Idem.

peuvent être anticipés par le management et la somme de l'ensemble des employés ; rapport mesuré pour une période déterminée.

À l'instar de Morrow et McElroy (2007), nous n'avons pas opéré une distinction entre roulement volontaire des cadres et des non-cadres<sup>33</sup>. Cette distinction n'est pas apparue pertinente, car nous nous intéressons aux effets, relayés par l'efficience organisationnelle, du roulement volontaire du personnel sur la performance organisationnelle. Kacmar, Andrews, Van Rooy, Steilberg et Cerrone (2006) ont effectué cette distinction car ils soutenaient, dans une de leurs hypothèses, que le roulement des cadres influe sur le roulement des non cadres. Nous ne testons pas une hypothèse de ce genre. Aussi, la mesure du roulement volontaire total offre une mesure plus fiable et donc plus riche au niveau de sa valeur explicative. Le tableau 2 présente l'opérationnalisation du roulement du personnel.

**Tableau 2 : Opérationnalisation de la variable indépendante**

| Concept                       | Dimension                                | Variable  | Indicateur   |
|-------------------------------|--|---|--|
| <i>Roulement du personnel</i> | <i>Roulement volontaire du personnel</i> | <i>Taux de roulement volontaire du personnel</i><br>[TxDep] <sup>34</sup> | <i>Nombre de départs volontaires / Nombre total d'employés</i> |
|                               | Roulement involontaire du personnel      | Non utilisée  | Non utilisé  |

### **II.3.2. Variables médiatrices**

Les cinq variables médiatrices opérationnalisées sont le coût de la main-d'œuvre par employé et les pertes sur prêts validées par employé, les jours de maladie par employé, le nombre de mesures disciplinaires par employé et d'heures supplémentaires par employé<sup>35</sup>. Ces variables représentent le concept multidimensionnel d'efficience organisationnelle. Le tableau 3 précise les indicateurs que nous avons identifiés pour chacune des variables d'efficience de notre modèle d'analyse. Nous avons présenté les informations en fonction des trois conséquences

<sup>33</sup> Le nombre total d'employés inclut donc le personnel cadre et non-cadre.

<sup>34</sup> Ces indications entre crochets, au sein des tableaux 2, 3 et 4, correspondent aux intitulés des variables de la base de données.

<sup>35</sup> Voir II.1.2.2. pour les définitions de ces variables.

du roulement du personnel citées par Morrow et McElroy (2007)<sup>36</sup> ; ces trois conséquences représentent les dimensions du concept « efficience organisationnelle ». Les indications entre parenthèses, dans les cellules renfermant les intitulés des variables, indiquent le caractère externe ou interne des vecteurs potentiels d'inefficiencies que sont ces variables<sup>37</sup>.

**Tableau 3 : Opérationnalisation des variables médiatrices**

| <b>Concept</b>                      | <b>Dimension</b>                                      | <b>Variable</b>   | <b>Indicateur</b>   |
|-------------------------------------|---|---|---|
| <i>Efficience organisationnelle</i> | <i>Augmentation(s) des coûts organisationnels</i>     | <i>Coût de la main-d'œuvre par employé (INT.)</i><br>[CmoEmpl]        | <i>Coûts de la main d'œuvre / Nombre total d'employés</i>         |
|                                     |   | <i>Pertes sur prêts validées par employé (EXT.)</i><br>[PertesP]      | <i>Pertes sur prêts validées / Nombre total d'employés</i>        |
|                                     | <i>Interruption(s) des processus organisationnels</i> | <i>Jours de maladie par employé (INT.)</i><br>[JrsMal]                | <i>Nombre de jours de maladie / Nombre total d'employés</i>       |
|                                     |   | <i>Mesures disciplinaires par employé (INT.)</i><br>[MesDisc]         | <i>Nombre de mesures disciplinaires / Nombre total d'employés</i> |
|                                     |   | <i>Augmentation(s) du temps de réalisation de ces mêmes processus</i> | <i>Heures supplémentaires par employé (EXT.)</i><br>[HrsSupp]     |

<sup>36</sup> Voir II.1.1.

<sup>37</sup> Voir II.1.1. pour les notions de caractère interne et d'externe.

### ***II.3.3. Variables dépendantes***

Nous envisageons la performance organisationnelle via deux variables : les intérêts des prêts par heure de travail (variable de profit) et les trop-perçus par 100\$ d'actif (variable de productivité)<sup>38</sup>. Morin, Savoie et Beaudin (1994) identifient quatre dimensions au concept de performance, relatives respectivement à la valeur des ressources humaines, à des critères économiques, à la légitimité de l'organisation auprès des groupes externes et à sa pérennité<sup>39</sup>. Notre recherche est axée sur la dimension économique de la performance organisationnelle, dimension qui envisage la production de biens et de services. La dimension « valeur des ressources humaines » fait référence à la mobilisation du personnel, à son moral, à son rendement et à son développement. La légitimité de l'organisation auprès de groupes externes reflète la satisfaction des bailleurs de fonds, de la clientèle, des organismes régulateurs qui régissent ses activités – tel l'État – et de la communauté. La pérennité organisationnelle est synonyme de qualité du produit et de compétitivité (Morin, Savoie et Beaudin, 1994). Nos indicateurs de performance organisationnelle économique sont au nombre de deux. La variable de profit est mesurée par le biais de la somme des trop-perçus par 100\$ d'actif. La variable de productivité est mesurée via le nombre total d'intérêts des prêts par heure. Nous avons sélectionné ces indicateurs en nous inspirant des choix effectués par Jalette (1997) pour mesurer les variables de profit et de productivité, dans sa thèse doctorale. Il en ressort que les mesures généralement utilisées dans le milieu bancaire, pour ces variables, sont celles exprimées par tranche d'actif, pour le profit et par heure travaillée, pour la productivité.

---

<sup>38</sup> Voir II.1.2.2. pour les définitions de ces variables.

<sup>39</sup> Voir tableau 4.

**Tableau 4 : Opérationnalisation des variables dépendantes**

| Concept                              | Dimension                            | Variable  | Indicateur  |
|--------------------------------------|--------------------------------------|---|---|
| <i>Performance organisationnelle</i> | <i>Économique</i>                    | <i>Profit</i><br><i>Trop-perçus par 100\$ d'actif</i><br><i>[LnProf]<sup>40</sup></i>   | <i>Trop-perçus par 100\$ d'actif</i>                  |
|                                      |                                      | <i>Productivité</i><br><i>Intérêt des prêts par heure de travail</i><br><i>[LnProd]</i> | <i>Intérêt des prêts / Nombre d'heures de travail</i> |
|                                      | Valeur des ressources humaines       | Non utilisée  | Non utilisé   |
|                                      | Légitimité externe de l'organisation | Non utilisée  | Non utilisé   |
|                                      | Pérennité de l'organisation          | Non utilisée  | Non utilisé   |

#### **II.3.4. Variables de contrôle**

Les variables de contrôle retenues pour notre recherche ont trait aux caractéristiques des Caisses populaires du groupe de Caisses que nous exploitons<sup>41</sup>. Ces variables ont été identifiées à partir des variables de contrôle recensées lors de la revue de la littérature. Ci-dessous, nous exposons ces variables de contrôle, issues de la base de données secondaires que nous utilisons et nous mentionnons, entre parenthèses, les auteurs de notre revue de la littérature qui y ont eu recours<sup>42</sup>.

- 1) La taille de l'établissement, mesurée en termes de personnel employé (Huselid, 1995 ; Kacmar et al., 2006 ; McElroy et Morrow, 2001 ; Morrow et McElroy, 2007 ; Shaw, Gupta et Delery, 2005).
- 2) L'âge de l'établissement, exprimé en nombre d'années d'existence (Shaw, Gupta et Delery, 2005).

<sup>40</sup> Voir IV.4. à propos de la fonction logarithmique appliquée aux deux variables dépendantes.

<sup>41</sup> Voir III.1.2.

<sup>42</sup> Plus précisément, ces variables sont issues des données récoltées en 1995 par Jalette auprès de la Fédération des Caisses populaires Desjardins de Montréal et de l'Ouest-du-Québec (FMO).

3) La localisation de l'établissement (Kacmar et al., 2006 ; McElroy et Morrow, 2001 ; Morrow et McElroy, 2007) : le type de zone où il se trouve (urbaine, semi-urbaine, rurale).

4) La présence syndicale dans l'établissement, indiquée par l'existence ou l'absence d'une accréditation syndicale. Nous proposons cette quatrième variable de contrôle, car Jalette (1997) met l'accent sur la relation positive et significative qui existe entre la présence syndicale et la performance organisationnelle ; performance envisagée par la productivité (revenus) et l'efficacité (soit les coûts de production, composés des coûts d'exploitation et de main-d'œuvre). Dans un article publié en collaboration avec Bergeron (2002), Jalette précise que, toutes choses égales par ailleurs, les pratiques et le climat de relations industrielles (RI) présentent un impact significatif sur les mêmes variables de performance organisationnelle : les pratiques RI sont en relation positive avec les coûts de production et la productivité et le climat RI est négativement associé à la productivité et positivement associé aux coûts de production.

Les hypothèses étant posées et le cadre d'analyse opérationnalisé, nous exposons, dans le chapitre suivant, notre méthodologie.

## **Chapitre III**

### **Méthodologie**

La méthodologie de notre étude est présentée au sein de deux sections. Le plan d'observation qui a été adopté est exposé au sein de la première. La seconde section nous sert à présenter le plan d'analyse que nous avons utilisé.

#### **III.1. Plan d'observation**

Cette section se compose de cinq points, consacrés respectivement à la structure de la preuve, aux données recensées, à la méthode de collecte de données, aux instruments d'observation et à la validité de la recherche. Lorsque nous évoquons des données que nous utilisons pour mener notre recherche, nous faisons de nombreuses références à la thèse doctorale défendue par Jalette, en 1997. Ce fait s'explique par notre utilisation, pour vérifier notre modèle d'analyse, de la base de données constituée par cet auteur aux fins de sa thèse.

##### ***III.1.1. Structure de la preuve***

La structure de la preuve que nous adoptons se caractérise par un recours à des données secondaires. La base de données que nous utilisons a été constituée par Jalette en 1995. L'objectif de l'usage de ces données est de procéder à la vérification de nos hypothèses, afin d'expliquer la manière dont le roulement du personnel impacte la performance organisationnelle via l'efficacité organisationnelle. Une étude de cette base de données nous a permis de juger qu'elle était appropriée pour vérifier nos hypothèses. Nous en sommes arrivés à cette conclusion du fait que les concepts et les variables de notre modèle de recherche ont pu en être extraits de manière satisfaisante.

##### ***III.1.2. Groupe de Caisses recensées***

Les données qui ont été colligées par Jalette (en 1995) ciblent 324 Caisses populaires du Mouvement Desjardins. Ces données se composent de deux volets et

sont identifiables en fonction de leur origine. Une première partie a été extraite de données de type interne appartenant à un organisme qui chapeautait ces 324 Caisses, à savoir la Fédération des Caisses populaires Desjardins de Montréal et de l'Ouest-du-Québec (FMO). La seconde partie des données résulte d'une enquête effectuée auprès de ces mêmes établissements. Le questionnaire a permis de recueillir, par le biais d'informateurs-clés (les directeurs généraux des 324 Caisses populaires visées), des données relatives aux établissements, c'est-à-dire aux organisations. D'autre part, les données collectées auprès de l'organisme qui chapeautait les Caisses populaires (la FMO), se présentent sous forme agrégée à un niveau organisationnel, cet organisme ayant colligé des données au niveau des Caisses populaires<sup>43</sup>. La FMO était un des deux organismes qui chapeautaient les Caisses populaires Desjardins. Elle mettait à leur disposition différents services, tel que de l'assistance technique ou des formations pour employés.

L'unité d'analyse de notre recherche est la Caisse populaire et le domaine d'analyse est le secteur bancaire. Chaque Caisse populaire constitue une entité juridiquement distincte, produisant ses propres résultats financiers. La FMO exerçait des fonctions de contrôle et de surveillance sur les activités des Caisses, comme la vérification des livres de comptes et le contrôle de l'endettement. L'autonomie des Caisses était (et est encore) tempérée par la solidarité qui caractérise le réseau Desjardins, solidarité qui s'exprimait par le truchement de la FMO ou du second organisme de chapeutage, la Confédération des Caisses populaires et d'Économie Desjardins du Québec (CCPEDQ)<sup>44</sup>. La CCPEDQ comptait onze fédérations à un niveau provincial. Chaque Caisse était affiliée, avant le premier juillet 2001, à l'un de ces deux organismes centralisateurs.

Les Caisses populaires Desjardins ont été retenues par Jalette (1997), car les institutions bancaires présentent la caractéristique de colliger des données sur la base des établissements (ce qui est difficile à trouver) et d'avoir une gestion des ressources humaines et des relations de travail qui sont autonomes, ce qui assure une certaine diversité. : les 324 Caisses affiliées pour l'année 1994 à la FMO ont été

<sup>43</sup> La FMO n'existe plus, à l'heure actuelle. Toutes les Fédérations ont été fusionnées en 2000, pour créer le Mouvement Desjardins.

<sup>44</sup> Organisme également inactif aujourd'hui. La FMO et la CCPEDQ ont été fusionnées le premier juillet 2001, lorsque la Fédération des Caisses Desjardins du Québec est née du regroupement de la Confédération et des onze Fédérations régionales, dont notamment la Fédération de Montréal et de l'Ouest-du-Québec.

identifiées par cet auteur comme permettant de récolter l'information souhaitée pour traiter la question de l'impact des relations industrielles sur la performance organisationnelle. Le fait que la FMO chapeautait des Caisses de la région montréalaise a sans doute également influencé son choix ; cette caractéristique facilitant l'accès aux données.

Les 241 établissements constitutifs du groupe de Caisses étudiées par Jalette (1995) – groupe que nous exploitons – sont ceux dont les directeurs généraux ont répondu à l'enquête qui lui a permis de collecter des données primaires relatives au climat et aux pratiques de relations industrielles. Cette cohorte de 241 établissements a été définie par cet auteur comme pertinente pour représenter l'ensemble des Caisses de son étude, en raison du taux élevé de réponses obtenu (241 établissements sur 324, soit 74,4%). Aussi, les caractéristiques au sein de la population des 324 Caisses populaires ont été envisagées par Jalette (1995) comme étant identiques. Donc, les Caisses dont les directeurs généraux ont répondu au questionnaire peuvent être considérées comme représentatives. Nous avons fait le choix de limiter le nombre des Caisses étudiées, afin de réduire le nombre de réponses manquantes au sein des variables de la base de données que nous exploitons<sup>45</sup>.

Nous développons, au point suivant, la méthode de collecte de données mise en œuvre par Jalette.

### ***III.1.3. Méthode de collecte de données***

Les données que nous utilisons ont été récoltées transversalement en 1995 par Jalette, auprès de Caisses affiliées pour l'année 1994 à la Fédération des Caisses populaires Desjardins de Montréal et de l'Ouest-du-Québec (FMO). Cet auteur a collecté auprès de la FMO des données secondaires ayant trait à la performance financière et à la main-d'œuvre. Des données primaires, relatives aux pratiques et au climat de relations industrielles, ont également été récoltées par celui-ci en 1995, à l'aide de questionnaires. La finalité de la récolte de données par voie de questionnaires a été de colliger des indicateurs du climat et des pratiques caractéristiques des relations industrielles ; indicateurs non disponibles auprès de la

---

<sup>45</sup> Les Caisses n'ayant pas répondu au questionnaire présentent des valeurs manquantes pour les variables issues de ce mode de collecte de l'information.

FMO. Pour répondre à ce questionnaire, les directeurs généraux ont été sollicités en tant qu'informateurs-clés. Les questionnaires ont été administrés par voie postale auprès des 324 Caisses affiliées en 1994 à la FMO. 241 directeurs ont répondu à cette enquête, déterminant le nombre d'établissements du groupe de Caisses étudiées de Jalette. Pour rappel, les données secondaires que nous utilisons pour réaliser notre recherche portent sur ce groupe de 241 établissements. L'utilisation de données issues de la FMO nous permet d'accéder, en réalisant une importante économie de ressources, à une information pertinente pour notre recherche : la thèse doctorale pour laquelle ces données ont été collectées a trait à la performance organisationnelle bancaire et au champ d'études des relations industrielles. L'étude menée par Morrow et McElroy (2007) – et dans la continuité de laquelle notre recherche se positionne – porte également sur le secteur bancaire. Les données que nous utilisons, issues de la FMO et d'une récolte par voie de questionnaires, sont quantitatives. En termes d'éthique, elles ne présentent aucune possibilité d'identification des individus.

#### ***III.1.4. Instrument d'observation***

Le fait que nous utilisons des données secondaires ne nous dispense pas d'accorder un intérêt tout particulier aux outils mis en œuvre pour leur récolte. L'outil exploité par Jalette en 1995 pour récolter des données primaires est un questionnaire composé de questions fermées d'une part et, d'autre part, de questions semi-ouvertes lorsque la réponse attendue n'est pas de type numérique. Ces questions lui ont permis de colliger des informations de nature quantitative et qualitative. Les données de ce questionnaire que nous exploitons relèvent de la dimension quantitative uniquement, en raison de la nature des variables que nous envisageons dans notre modèle d'analyse. Le questionnaire a été élaboré à partir d'informations recueillies lors de recherches ayant trait aux Caisses Desjardins et sur la base d'informations provenant des Conseillers régionaux de la Fédération des Caisses populaires Desjardins de Montréal et de l'Ouest-du-Québec (FMO). Ces conseillers chapeautaient chacun de dix à vingt Caisses. Rappelons que les questions avaient pour but de permettre la récolte d'informations relatives aux pratiques et au climat

des relations industrielles<sup>46</sup>. Les questions ont été élaborées de manière inductive, afin de rendre compte adéquatement des pratiques de terrain<sup>47</sup>. Avant d'être administré à la population des directeurs généraux, le questionnaire a fait l'objet de deux pré-tests auprès d'intervenants considérés comme représentatifs des répondants ou ayant des rapports professionnels courants avec eux. Le questionnaire a également fait l'objet d'une validation par la FMO, via une quarantaine de ses intervenants en relations industrielles et relations de travail.

Outre ce questionnaire administré par Jalette, des données ont également été recueillies par celui-ci auprès de la FMO.

Le tableau suivant reprend les variables de notre modèle de recherche, les indicateurs leur correspondant et la source (questionnaire de Jalette ou données internes de la FMO) à partir de laquelle ces variables ont été définies. Nous souhaitons ainsi définir clairement si nos variables sont nominales, ordinales ou continues, car leur nature détermine les traitements statistiques et les représentations graphiques pertinents et applicables aux données. Nous traitons spécifiquement de ces traitements et représentations dans notre plan d'analyse<sup>48</sup>.

---

<sup>46</sup> Voir III.1.2. et III.1.3.

<sup>47</sup> Les implications de ce choix, au niveau de la validité de la recherche doctorale de Jalette, sont exposées au point suivant.

<sup>48</sup> Voir III.2.

**Tableau 5 : Indicateurs et nature des variables**

| <b>Variabiles</b>   | <b>Sources</b> | <b>Indicateurs</b>                                    | <b>Nature des variables</b> |
|---|----------------|---|-----------------------------|
| Variable indépendante   |                |   |                             |
| Taux de roulement volontaire du personnel                     | Données FMO    | Nombre de départs volontaires / Nombre d'employés     | Variable continue, ratio    |
| Variables médiatrices   |                |   |                             |
| Coût de la main-d'œuvre par employé                           | Données FMO    | Coûts de la main d'œuvre / Nombre d'employés          | Variable continue, ratio    |
| Pertes sur prêts validées par employé                         | Données FMO    | Pertes sur prêts validées / Nombre d'employés         | Variable continue, ratio    |
| Jours de maladie par employé                                  | Questionnaire  | Nombre de jours de maladie / Nombre d'employés        | Variable continue, ratio    |
| Mesures disciplinaires par employé                            | Questionnaire  | Nombre de mesures disciplinaires / Nombre d'employés  | Variable continue, ratio    |
| Heures supplémentaires par employé                            | Données FMO    | Nombre d'heures supplémentaires / Nombre d'employés   | Variable continue, ratio    |
| Variables dépendantes   |                |   |                             |
| <u>Profit</u><br>Trop-perçus par 100\$ d'actif                | Données FMO    | <i>Trop-perçus par 100\$ d'actif</i>                  | Variable continue, ratio    |
| <u>Productivité</u><br>Intérêt des prêts par heure de travail | Données FMO    | <i>Intérêt des prêts / Nombre d'heures de travail</i> | Variable continue, ratio    |

Les variables en provenance de la FMO correspondent à des données numériques continues. Les variables correspondant à des données provenant du questionnaire de Jalette et que nous utilisons sont de type numérique continu également.

### **III.1.5. Validité de la recherche**

#### **III.1.5.1. Fidélité et validité de l'instrument de mesure**

Thiétart et al. (1999) rappellent que la mesure en sciences sociales s'effectue par la mise en rapport de concepts et d'indicateurs. Pour cette raison, il est essentiel de s'assurer que ces indicateurs fournissent la meilleure représentation du phénomène étudié. D'où l'importance des questions de validité et de fiabilité de l'instrument de mesure.

La fiabilité ou fidélité d'un instrument de mesure fait référence à la permanence dans le temps et l'espace des résultats obtenus, avec un instrument de mesure donné, pour un même objet mesuré. La fidélité de notre instrument de mesure renvoie à la fidélité du questionnaire élaboré par Jalette pour récolter des données primaires, afin de vérifier les hypothèses de sa thèse doctorale. Nous n'administrons pas ce questionnaire dans le cadre de notre mémoire, mais les données quantitatives récoltées via cet instrument constituent une partie de nos données secondaires. La fidélité de cet instrument repose sur le soin apporté à sa confection. Rappelons que le questionnaire a été soumis à deux pré-tests auprès d'intervenants considérés comme représentatifs des répondants ou ayant des rapports professionnels courants avec eux<sup>49</sup>. Le questionnaire a aussi été validé par la Fédération des Caisses populaires Desjardins de Montréal et de l'Ouest-du-Québec (FMO), via une quarantaine de ses intervenants en relations industrielles et relations de travail<sup>50</sup>. Jalette n'a pas mis en œuvre une méthode particulière visant à estimer la fiabilité de son instrument de mesure. Il n'a pas utilisé le test-retest, l'alpha de Cronbach (méthode de la cohérence interne), la méthode des deux moitiés ou la méthode des formes alternatives.

Toujours selon Thiétart et al. (1999) la validité d'un instrument de mesure fait référence à la manière dont cet outil mesure effectivement ce qu'il doit mesurer. En d'autres termes, il s'agit de réduire autant que possible les erreurs dues à l'usage de cet outil ou au fait même de mesurer<sup>51</sup>. Pour évaluer la validité d'un instrument de mesure dans le cadre d'une recherche quantitative, ces auteurs envisagent deux

---

<sup>49</sup> Voir III.1.4.

<sup>50</sup> Voir III.1.4.

<sup>51</sup> Autrement dit, réduire au mieux l'occurrence d'erreurs systématiques, lorsque l'instrument de mesure produit un écart systématique avec le phénomène mesuré (Thiétart, 1999, p.267).

types de validité : la validité de construit et la validité de contenu. « La notion de validité d'un instrument de mesure est très proche de la notion de la validité de construit » (Thiétart et al., 1999, p. 271). Il s'agit de juger de quelle façon des indicateurs mis en œuvre par un instrument de mesure représentent le phénomène étudié. La validité de construit du questionnaire élaboré par Jalette n'a pas été testée par celui-ci, via une analyse factorielle ou via une matrice de type multitraits-multiméthodes. Cette validité est étayée par le mode d'élaboration du questionnaire. Les items utilisés dans celui-ci peuvent être considérés comme représentatifs du phénomène étudié, car le questionnaire a été construit en fonction d'informations récoltées lors de recherches ayant été réalisées auprès des Caisses Desjardins et sur la base d'informations recueillies auprès des Conseillers régionaux de la Fédération des Caisses populaires Desjardins de Montréal et de l'Ouest-du-Québec (FMO). Les questions ont, quant à elles, été formulées de manière inductive, afin de rendre compte adéquatement des pratiques de terrain. Cet ancrage dans la réalité, lors de la création par Jalette de son questionnaire, semble être un gage satisfaisant de la validité de construit de cet instrument de mesure. La validité de contenu d'un instrument de mesure repose sur la validation de l'utilisation de cet outil « en s'appuyant sur l'existence d'un consensus au sein de la communauté de recherche » (Thiétart et al., 1999, p.271). En termes de validité de contenu, Jalette mentionne dans sa thèse que le recours au questionnaire et le mode d'élaboration qu'il a utilisés sont exploités dans des études qu'il a recensées au sein de sa revue de la littérature, et que ces méthodes d'élaboration font « partie du processus normal de construction d'une enquête menée au niveau organisationnel » (Jalette, 1997, p.260).

### III.1.5.2. Validité interne et externe

La base de données constituée par Jalette et que nous utilisons pour vérifier nos hypothèses lui a permis de réaliser une recherche dont il souligne la validité interne. Cette validité repose principalement sur la qualité de l'instrument de récolte de données développé par ce chercheur. Le questionnaire qu'il a élaboré reflète les pratiques de terrain propres à un secteur – le secteur bancaire en l'occurrence – et donne une image précise de cette réalité. Jalette (1997) relève comme revers de la

médaille que les études mono-sectorielles, si elles sont riches en termes de finesse de représentation, pèchent au niveau de la validité externe. Les résultats obtenus ne sont pas transférables à d'autres populations relevant d'autres secteurs, comme cela aurait pu facilement être le cas si le questionnaire avait été rédigé, adapté ou simplement copié à partir d'un questionnaire existant et utilisé dans d'autres secteurs d'activité. Jalette (1997) mentionne également cette difficulté de généralisation des résultats pour les données secondaires colligées auprès de la Fédération des Caisses populaires Desjardins de Montréal et de l'Ouest-du-Québec (FMO). Si le choix d'un type d'organisme unique – les établissements bancaires – aux caractéristiques similaires, facilite la comparaison et permet la récolte d'un nombre élevé de données étayant ainsi la validité interne de la recherche, les résultats sont, par contre, difficilement généralisables à d'autres populations. Notre recherche présente les mêmes traits de validité interne et externe que celle de Jalette (1997), du fait de l'usage que nous faisons de la même base de données. Nous sommes tributaires des méthodes de récolte de données mises en place par cet auteur.

### **III.2. Plan d'analyse**

Les outils auxquels nous avons recours pour vérifier nos hypothèses sont de nature quantitative. Les études recensées lors de notre revue de la littérature font état d'instruments d'analyse de cette même nature. Le choix des traitements de données et des représentations graphiques est basé sur le type de variables de nos hypothèses. Pour rappel, il s'agit de variables continues<sup>52</sup>.

#### ***III.2.1. Préparation des données recueillies***

Tabachnick et Fidell (2000, p.56) accordent un intérêt particulier à l'importance de préparer, de vérifier les données brutes avant de les exploiter. « L'attention portée à ces problèmes prend du temps (...) Mais prendre en compte et résoudre ces problèmes avant de mener les analyses principales est fondamental, aux fins d'une analyse de données honnête » [traduction libre]. Nous n'avons pas eu accès aux

---

<sup>52</sup> Voir III.1.4.

données brutes relatives aux données secondaires que nous utilisons pour vérifier nos hypothèses. Ces données brutes ont fait l'objet de vérifications préliminaires effectuées par Jalette, avant d'être utilisées par celui-ci. Notre vérification de données consiste à vérifier d'éventuelles données manquantes ou aberrantes.

### ***III.2.2. Analyses statistiques***

Nous avons recours à la statistique descriptive univariée, afin de présenter nos variables. Celles-ci sont de type quantitatif car elles sont mesurables, traduites par des nombres. En conséquence nous utilisons, d'une part, la mesure de tendance centrale qu'est la moyenne et, d'autre part, la mesure de dispersion qu'est l'écart-type. Nous exploitons, comme représentation graphique, l'histogramme.

Une fonction de logarithme naturel a été appliquée aux variables de performance, en vue de diminuer l'impact de leurs valeurs extrêmes sur les résultats de nos calculs de corrélations et de régressions.

Pour décrire les relations entre nos variables quantitatives continues, nous utilisons la statistique descriptive bivariée et calculons des corrélations.

Nous effectuons des régressions linéaires afin de tester nos hypothèses. Ainsi, pour vérifier notre modèle, nous recourons au test de médiation recommandé par Baron et Kenny (1986) et utilisé par Shaw, Gupta et Delery (2005) et Morrow et McElroy (2007). Ce test repose sur trois vérifications :

- 1) vérifier s'il existe un lien significatif entre la variable indépendante et la variable dépendante ;
- 2) vérifier s'il existe un lien significatif entre la variable indépendante et la variable médiatrice ;
- 3) vérifier si le lien entre la variable indépendante et la variable dépendante est significativement plus faible lorsque la variable médiatrice est introduite dans l'équation.

La médiation est dite totale lorsque le lien entre variable dépendante et indépendante devient non significatif lors de l'introduction de la variable de médiation dans l'équation. Sinon, la médiation est dite partielle. Autrement dit, la médiation est totale (ou complète) lorsque la relation entre la variable indépendante et dépendante ne diffère pas de 0 lors de l'introduction de la variable médiatrice

dans l'équation de régression. En cas de médiation partielle, cette relation sera significativement plus petite lors de l'introduction de la variable médiatrice dans le modèle, mais toujours plus grande que 0 (Frazier, Barron et Tix, 2004).

Le recours aux régressions linéaires plutôt qu'à une analyse de type structurel permet d'ordonner les variables médiatrices, en fonction de leur pouvoir de médiation. Comme Tabachnick et Fidell (2000) le rappellent lors de leur analyse de l'utilisation des différentes techniques de régression et de leurs limites, celles-ci permettent d'établir s'il existe une relation entre variable(s) indépendante(s) et dépendante(s), mais cette relation, même forte, n'implique pas un rapport de causalité. « Démontrer la causalité est un problème logique et expérimental, plutôt que statistique » (Tabachnick et Fidell, 2000, p.115) [traduction libre].

Finalement, nous souhaitons réaliser, comme suggéré par Morrow et McElroy (2007), un test Sobel<sup>53</sup> pour étayer l'existence d'une médiation statistiquement significative des effets de la variable indépendante sur la variable dépendante.

---

<sup>53</sup> Pour rappel, le test de Sobel est un moyen d'approximer la significativité des effets indirects de la variable indépendante sur la variable dépendante. Par effets indirects, il faut comprendre les effets via une variable de médiation (Baron et Kenny, 1986).

## **Chapitre IV**

### **Résultats**

Ce quatrième chapitre se compose de cinq parties. Y sont présentées, successivement : une description du groupe de Caisses utilisées pour la recherche, la description des variables du modèle d'analyse, les corrélations et régressions entre ces mêmes variables, une synthèse des résultats obtenus<sup>54</sup>. Le portrait du groupe de Caisses, la description des variables et les calculs de corrélations s'inscrivent dans le cadre de statistiques descriptives. La vérification de nos hypothèses est effectuée via des calculs de régressions linéaires.

#### **IV.1. Portrait du groupe des Caisses**

Pour dresser ce portrait, nous avons eu recours aux variables de contrôle de notre étude, ainsi qu'à certaines autres variables qui ont semblé particulièrement appropriées. Les variables exploitées sont : la taille des Caisses et le nombre de leurs membres ; l'âge des Caisses et la présence syndicale ; le milieu de localisation et le secteur géographique ; certaines caractéristiques propres aux effectifs employés : âge et ancienneté moyens, groupes d'emplois.

Rappelons que les données que nous exploitons, relatives à 241 Caisses populaires Desjardins, portent sur l'année 1994.

---

<sup>54</sup> Voir I.4.4.

#### ***IV.1.1. Taille des Caisses populaires***

La taille des Caisses populaires constitutives du groupe ayant répondu au questionnaire est mesurée en nombre total d'employés. En moyenne, ces Caisses comptent 30 employés, avec un écart-type ( $\sigma$ ) de 22,02 employés<sup>55</sup>. 95% des Caisses (230/241) comptent de 0 à 70 employés, comme l'indique le tableau 6, ci-dessous. La distribution des Caisses en fonction de leur taille est légèrement tronquée à gauche, en raison du nombre important de petites Caisses. 46,47% des Caisses (112/241) emploient entre 11 et 30 employés.

**Tableau 6 : Taille des Caisses populaires**

| Taille<br>(employés) | Caisse populaire |             |          |
|----------------------|------------------|-------------|----------|
|                      | Nombre           | %           | % cumulé |
| 0 à 10               | 34               | 14,11%      | 14,11%   |
| 11 à 20              | 56               | 23,24%      | 37,34%   |
| 21 à 30              | 56               | 23,24%      | 60,58%   |
| 31 à 40              | 42               | 17,43%      | 78,01%   |
| 41 à 50              | 24               | 9,96%       | 87,97%   |
| 51 à 60              | 11               | 4,56%       | 92,53%   |
| 61 à 70              | 7                | 2,90%       | 95,44%   |
| 71 à 80              | 3                | 1,24%       | 96,68%   |
| 81 à 90              | 2                | 0,83%       | 97,51%   |
| 91 à 100             |                  |             | 97,51%   |
| 101 à 110            | 1                | 0,41%       | 97,93%   |
| 111 à 120            | 2                | 0,83%       | 98,76%   |
| 121 à 130            | 3                | 1,24%       | 100%     |
| <b>Total</b>         | <b>241</b>       | <b>100%</b> |          |

<sup>55</sup> Nous utilisons le symbole  $\sigma$  pour représenter l'écart-type.

#### **IV.1.2. Nombre de membres**

En termes de membres, les Caisses du groupe étudié recensent en moyenne 7560 membres ( $\sigma=5542,67$  membres). 94,61% d'entre-elles (228/241) comptent entre 0 et 16 000 membres.

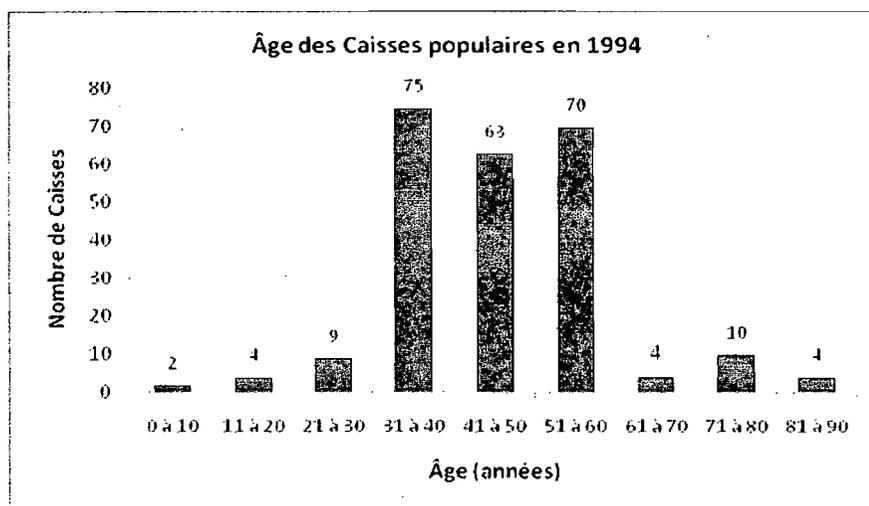
**Tableau 7 : Nombre de membres des Caisses populaires**

| Membre          | Caisse populaire |             |          |
|-----------------|------------------|-------------|----------|
|                 | Nombre           | %           | % cumulé |
| 0 à 2000        | 27               | 11,20%      | 11,20%   |
| 2001 à 4000     | 35               | 14,52%      | 25,73%   |
| 4001 à 6000     | 42               | 17,43%      | 43,15%   |
| 6001 à 8000     | 45               | 18,67%      | 61,83%   |
| 8001 à 10 000   | 37               | 15,35%      | 77,18%   |
| 10 001 à 12 000 | 14               | 5,81%       | 82,99%   |
| 12 001 à 14 000 | 18               | 7,47%       | 90,46%   |
| 14 001 à 16 000 | 10               | 4,15%       | 94,61%   |
| 16 001 à 18 000 | 2                | 0,83%       | 95,44%   |
| 18 001 à 20 000 | 4                | 1,66%       | 97,10%   |
| 20 001 à 22 000 | 1                | 0,41%       | 97,51%   |
| 22 001 à 24 000 |                  |             | 97,51%   |
| 24 001 à 26 000 | 2                | 0,83%       | 98,34%   |
| 26 001 à 28 000 | 1                | 0,41%       | 98,76%   |
| 28 001 à 30 000 |                  |             | 98,76%   |
| 30 001 à 32 000 |                  |             | 98,76%   |
| 32 001 à 34 000 | 2                | 0,83%       | 99,59%   |
| 34 001 à 36 000 | 1                | 0,41%       | 100%     |
| <b>Total</b>    | <b>241</b>       | <b>100%</b> |          |

### ***IV.1.3. Âge des Caisses***

En 1994, les Caisses du groupe étudié avaient un âge moyen de 46 ans ( $\sigma=13,01$  ans). La majorité d'entre elles avait une ancienneté allant de 31 à 60 ans d'existence (86,31% ; 208/241), ce qui est illustré dans l'histogramme suivant.

**Graphique 1 : Nombre de Caisses populaires par groupes d'âge en 1994**



62,66% des 241 Caisses populaires (151/241) ont été fondées durant les décennies quarante (31,12% ; 75) et cinquante (31,54% ; 76), tel que documenté par le tableau 8, ci-après.

**Tableau 8 : Nombre de Caisses populaires par périodes de fondation**

| Période de<br>Fondation (années) | Caisse populaire |             |
|----------------------------------|------------------|-------------|
|                                  | Nombre           | %           |
| 1905 à 1910                      | 1                | 0,41%       |
| 1911 à 1920                      | 10               | 4,15%       |
| 1921 à 1930                      | 5                | 2,07%       |
| 1931 à 1940                      | 36               | 14,94%      |
| 1941 à 1950                      | 75               | 31,12%      |
| 1951 à 1960                      | 76               | 31,54%      |
| 1961 à 1970                      | 32               | 13,28%      |
| 1971 à 1980                      | 4                | 1,66%       |
| 1981 à 1990                      |                  |             |
| 1991 à 2000                      | 2                | 0,83%       |
| <b>Total</b>                     | <b>241</b>       | <b>100%</b> |

#### ***IV.1.4. Présence syndicale***

65,56% des Caisses du groupe étudié se caractérisent par l'absence de syndicat (158). Ce pourcentage est peu élevé, comparativement au taux de syndicalisation de 19,3% qui caractérise, en 1997, le secteur de la finance, des assurances, de l'immobilier et de la location<sup>56</sup>. Parmi les 83 Caisses affiliées à un syndicat, 67,47% le sont à la Fédération des travailleurs du Québec (56), 27,71% (23) à la Confédération des syndicats nationaux et 4,82% (4) à des syndicats indépendants. Le nombre d'années qui s'est écoulé entre les dates de fondation des Caisses populaires et les dates de première accréditation varient entre 14 et 74 ans.

#### ***IV.1.5. Milieux de localisation et secteurs géographiques***

Trois types de milieux de localisation ont été retenus par Jalette (1997) : urbain, semi-urbain et rural. « Milieu urbain » et « milieu rural » sont des notions exploitées aujourd'hui encore par Statistique Canada; la division du recensement de cet organisme définit ces termes comme suit : le milieu rural comprend « les petites villes, les villages et les autres localités comptant moins de 1 000 habitants recensés. Il peut aussi s'agir de terres agricoles, de terres non exploitées, de

<sup>56</sup>

[www.stat.gouv.qc.ca/donstat/societe/march\\_travl\\_remnr/remnr\\_condt\\_travl/i001\\_presence\\_syndicale\\_que\\_97-07.html](http://www.stat.gouv.qc.ca/donstat/societe/march_travl_remnr/remnr_condt_travl/i001_presence_syndicale_que_97-07.html).

réserves naturelles ainsi que de terres sur lesquelles il est impossible de bâtir des terres agricoles » (<http://www12.statcan.ca/francais/census06/reference/dictionary/geo042a.cfm>). Un milieu urbain représente un « territoire qui compte au moins 1 000 habitants et au moins 400 habitants au kilomètre carré » (<http://www12.statcan.ca/francais/census06/reference/dictionary/geo049.cfm>). Le terme « milieu semi-urbain » n'est plus exploité, à l'heure actuelle, par Statistique Canada ; il se définissait comme et par une composition mixte, comprenant des parties urbaines et des parties rurales (<http://www.mrcmemphremagog.com/docs/lexique.pdf>).

La plus importante proportion des 241 Caisses populaires est localisée en milieu urbain (58,51% ; 141/241). La répartition des Caisses par secteur géographique varie de 8,71%, entre le secteur le plus et le moins peuplé, soit 21 établissements, ce qui est relativement faible. La moyenne de Caisses par secteur géographique est de 22 ( $\sigma=6,11$  Caisses). Le tableau 9 proposé ci-dessous expose de façon détaillée la ventilation des Caisses du groupe étudié, par secteurs géographiques et milieux urbains.

**Tableau 9 : Nombre de Caisses populaires par milieux de localisation et secteurs géographiques**

| Secteur géographique                 | Milieu urbain |             |               |             |             |               |            |             |               |            |             |              |
|--------------------------------------|---------------|-------------|---------------|-------------|-------------|---------------|------------|-------------|---------------|------------|-------------|--------------|
|                                      | Rural         |             |               | Semi-urbain |             |               | Urbain     |             |               | Total      |             |              |
|                                      | Nombre        | % vertical  | % horizontal  | Nombre      | % vertical  | % horizontal  | Nombre     | % vertical  | % horizontal  | Nombre     | % vertical  | % horizontal |
| Vieux-Forts                          | 9             | 14,29%      | 25%           | 13          | 35,14%      | 36,11%        | 14         | 9,93%       | 38,89%        | 36         | 14,94%      | 100%         |
| Centre de l'île de Montréal          |               |             |               |             |             |               | 26         | 18,44%      | 100%          | 26         | 10,79%      | 100%         |
| Des Rivières                         | 12            | 19,05%      | 48%           | 5           | 13,51%      | 20%           | 8          | 5,67%       | 32%           | 25         | 10,37%      | 100%         |
| Basses Laurentides                   | 7             | 11,11%      | 29,17%        | 11          | 29,73%      | 45,83%        | 6          | 4,26%       | 25%           | 24         | 9,96%       | 100%         |
| Est de l'île de Montréal             |               |             |               |             |             |               | 24         | 17,02%      | 100%          | 24         | 9,96%       | 100%         |
| Nord de l'île de Montréal            |               |             |               |             |             |               | 22         | 15,60%      | 100%          | 22         | 9,13%       | 100%         |
| Laval                                |               |             |               |             |             |               | 19         | 13,48%      | 100%          | 19         | 7,88%       | 100%         |
| Ouest de l'île de Montréal           |               |             |               |             |             |               | 17         | 12,06%      | 100%          | 17         | 7,05%       | 100%         |
| Outaouais                            | 3             | 14,29%      | 52,94%        | 4           | 10,81%      | 23,53%        | 4          | 2,84%       | 23,53%        | 17         | 7,05%       | 100%         |
| Hautes Laurentides et Haute Gatineau | 12            | 19,05%      | 75%           | 4           | 10,81%      | 25%           |            |             |               | 16         | 6,64%       | 100%         |
| Rouyn-Noranda et Témiscamingue       | 14            | 22,22%      | 93,33%        |             |             |               | 1          | 0,71%       | 6,67%         | 15         | 6,22%       | 100%         |
| <b>Total</b>                         | <b>63</b>     | <b>100%</b> | <b>26,14%</b> | <b>37</b>   | <b>100%</b> | <b>19,35%</b> | <b>141</b> | <b>100%</b> | <b>58,51%</b> | <b>241</b> | <b>100%</b> | <b>100%</b>  |

#### **IV.1.6. Caractéristiques ayant trait au personnel employé**

Les caractéristiques traitées sont le groupe d'emplois d'appartenance (cadres ou non-cadres) ainsi que l'âge et l'ancienneté moyens. La base de données exploitée ne contient pas d'informations relatives à la nature du sexe (masculin ou féminin) des employés.

#### IV.1.6.1. Groupes d'emplois cadres et non-cadres

En moyenne, chaque Caisse du groupe que nous avons retenu compte 5 employés cadres ( $\sigma=2,63$  cadres) et 26 employés non-cadres ( $\sigma=19,67$  non-cadres). Pour rappel, le nombre moyen d'employés par Caisse est de 30 ( $\sigma=22,02$  employés)<sup>57</sup>. Un effectif cadre supervise donc, en moyenne et par Caisse, 6 effectifs non-cadres. 84,23% des Caisses (203/241) disposent de moins de 6 cadres. 50,21% des Caisses (121) comptent de 2 à 4 cadres ; les catégories « 2 », « 3 » et « 4 » cadres sont les plus peuplées, représentant chacune approximativement 17% (40) des 241 Caisses du groupe.

#### IV.1.6.2. Âge moyen et ancienneté des employés

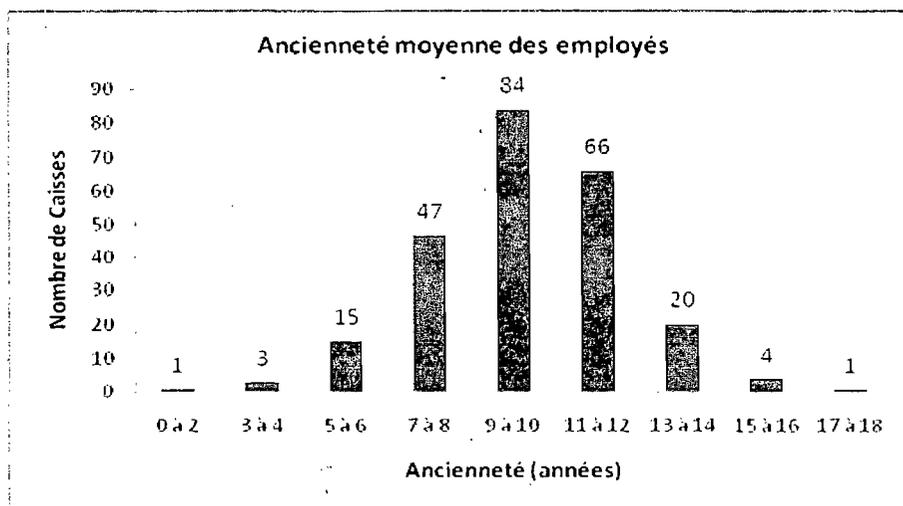
Les employés des 241 Caisses ont un âge moyen de 38 ans ( $\sigma=2,68$  ans). La moyenne d'âge des employés de la Caisse la plus jeune est de 31 ans et de 50 ans en ce qui concerne la Caisse aux effectifs les plus âgés. 66,80% des Caisses ont un personnel dont l'âge moyen se situe entre 35 et 38 ans, inclus (161).

L'ancienneté moyenne des employés des Caisses du groupe est de 10 ans ( $\sigma=2,29$  ans). Les Caisses avec les anciennetés moyennes d'effectifs minimales et maximales présentent respectivement les valeurs de 2 et de 17 ans. Le graphique 2, ci-dessous, représente le nombre de Caisses du groupe étudié, en fonction de l'ancienneté moyenne de leur personnel.

---

<sup>57</sup> Voir point IV.1.1 de ce chapitre.

**Graphique 2 : Nombre de Caisses populaires par groupes d'ancienneté moyenne des effectifs des Caisses**



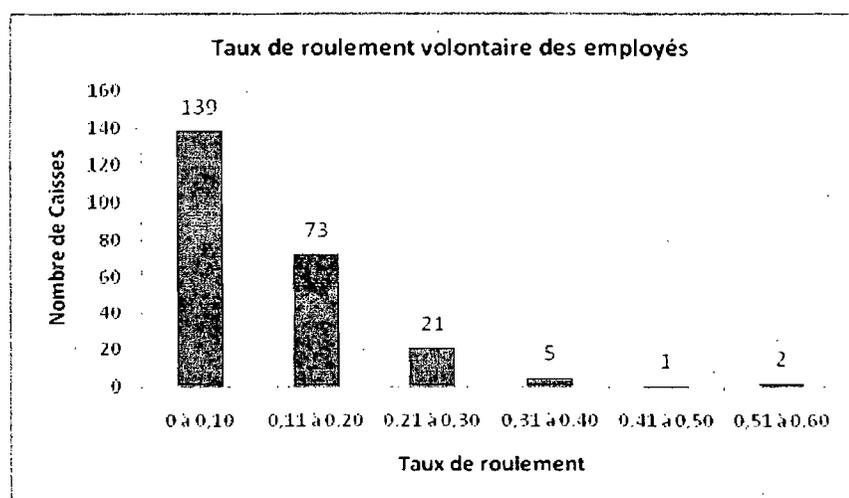
## IV.2. Description des variables

De même que pour le portrait des Caisses étudiées<sup>58</sup>, nous avons eu recours à la statistique descriptive afin d'analyser les variables indépendante, médiatrices et dépendantes du modèle d'analyse. (Les variables de contrôle ont été présentées au point précédent).

### IV.2.1. Variable indépendante

La variable indépendante du modèle d'analyse est, pour rappel, le taux de roulement volontaire du personnel (cadre et non-cadre) et est caractérisée par une valeur moyenne de 0,10. Cela signifie que, au cours de l'année 1994, 10% de l'ensemble du personnel des Caisses étudiées ont quitté leur emploi de leur propre initiative. La dispersion des valeurs autour de la moyenne est tronquée à gauche, en raison du nombre important de Caisses qui présentent un faible taux de roulement volontaire; 20% des Caisses ont d'ailleurs un taux de roulement volontaire nul (49/241). L'écart-type ( $\sigma$ ) est de 0,01. 96,68% des Caisses ont un taux de roulement volontaire inférieur à 30%. Le graphique 3, ci-après, représente la distribution des 241 Caisses populaires en fonction de leur taux de roulement. Les éléments que nous venons de mentionner s'y trouvent illustrés.

<sup>58</sup>Voir IV.1.

**Graphique 3 : Taux de roulement volontaire au sein des Caisses populaires**

#### ***IV.2.2. Variables médianes***

##### ***IV.2.2.1. Coût de la main-d'œuvre par employé***

En moyenne, pour les 241 Caisses du groupe de Caisses sondées, les coûts de main-d'œuvre par employé (cadre ou non-cadre) s'élèvent à 32 581,60 dollars ( $\sigma=4595,01$  dollars). La valeur minimale et la valeur maximale de cette variable sont 17 771,8\$ et 48 907\$, soit une dispersion des valeurs sur un intervalle total de 31 135\$. Comme en témoigne le tableau 10 présenté ci-dessous, 66,80% des Caisses ont des coûts de main-d'œuvre par employé situés entre 30 000 et 40 000 dollars (161/241). 94,61% des Caisses ont, par ailleurs, des coûts inférieurs à 40 000 dollars. Cette variable médianne présente une distribution gaussienne.

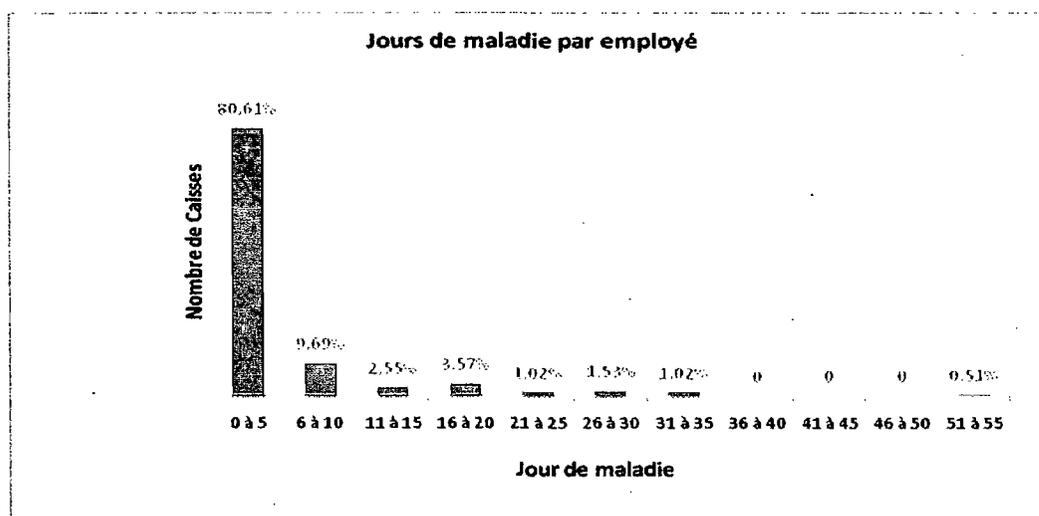
**Tableau 10 : Nombre de Caisses populaires par périodes de fondation**

| Coût de la main-d'œuvre par employé (\$) | Caisse populaire |             |          |
|--|------------------|-------------|----------|
|  | Nombre           | %           | % cumulé |
| 0 à 9999,99                              |                  |             |          |
| 10 000 à 19 999,99                       | 3                | 1,24%       | 1,24%    |
| 20 000 à 29 999,99                       | 64               | 26,56%      | 27,80%   |
| 30 000 à 39 999,99                       | 161              | 66,80%      | 94,61%   |
| 40 000 à 49 999,99                       | 13               | 5,39%       | 100%     |
| <b>Total</b>                             | <b>241</b>       | <b>100%</b> |          |

#### IV.2.2.2. Jours de maladie par employé

Cette variable relative à l'absentéisme au sein du groupe des Caisses, présente 18,67% de données manquantes (45/241), valeurs qui n'ont pas été trouvées au sein de la banque de données originale de la Fédération des caisses populaires Desjardins de Montréal et de l'Ouest-du-Québec (FMO)<sup>59</sup>. Le nombre moyen de jours de maladie des 196 Caisses pour lesquelles une valeur a été encodée est de 4,92 jours ( $\sigma=6,65$  jours). La distribution des valeurs de cette variable médiatrice rappelle celle de la variable indépendante du modèle d'analyse : en raison du nombre élevé de valeurs proches de zéro, la répartition des jours de maladie entre la valeur minimale et la valeur maximale est légèrement tronquée à gauche. Le graphique 4, ci-dessous, rend compte de cette asymétrie.

**Graphique 4 : Jours de maladie au sein des Caisses populaires**



#### IV.2.2.3. Pertes sur prêts validées par employé

Cette variable médiatrice présente une valeur moyenne de 7538,09 dollars et un écart-type ( $\sigma$ ) par rapport à la moyenne de 10858,66 dollars. 9 des 241 Caisses n'ont pas fait de pertes sur prêts (3,73%). 78,02% des Caisses (181/232) ont vu leurs pertes se situer sous les 10 000 dollars. La Caisse ayant effectué les pertes sur

<sup>59</sup> Cette variable représente l'absentéisme, selon l'information fournie par Jalette dans sa base de données.

prêts validées maximales a perdu 71 726,26 dollars. Cette variable médiatrice suit une distribution normale.

#### IV.2.2.4. Mesures disciplinaires par employé

Le nombre moyen de mesures disciplinaires par employé est de 0,05 ( $\sigma = 0,1$  mesure). Ce faible nombre s'explique par les 134 Caisses (sur 241, soit 55,60%) pour lesquelles aucun employé n'a fait l'objet de mesures disciplinaires. Le nombre maximum de mesures disciplinaires par employé est inférieur à 1 (0,8). Le tableau 11, proposé ci-après, révèle qu'en termes de pourcentages cumulés, 96,68% des Caisses (233/241) ont pris, en 1994, moins de 0,30 mesures disciplinaires par employé.

**Tableau 11 : Nombre de Caisses populaires par mesures disciplinaires par employé**

| Mesure disciplinaire par employé | Caisse populaire |             |          |
|----------------------------------|------------------|-------------|----------|
|                                  | Nombre           | %           | % cumulé |
| 0 à 0,29                         | 233              | 96,68%      | 96,68%   |
| 0,30 à 0,49                      | 4                | 1,66%       | 98,34%   |
| 0,50 à 0,69                      | 3                | 1,24%       | 99,59%   |
| 0,70 à 0,89                      | 1                | 0,41%       | 100%     |
| <b>Total</b>                     | <b>241</b>       | <b>100%</b> |          |

En raison de cette importante concentration de Caisses, la distribution du groupe est une fois de plus asymétrique et tronquée à gauche.

#### IV.2.2.5. Heures supplémentaires par employé

En moyenne, 3,59 heures supplémentaires par employé ont été effectuées au sein des 241 Caisses du groupe ( $\sigma = 6,61$  heures). Le personnel cadre est celui qui a réalisé le plus d'heures supplémentaires : il a effectué 86,57% des heures qui ont été prestées par les employés des Caisses du groupe (6443,88/7443,73). La distribution des Caisses du groupe sur la base de cette variable est tronquée à

gauche, 41,1% des Caisses (99/241) n'ayant aucune heure supplémentaire à l'actif de ses employés, en 1994.

### ***IV.2.3. Variables dépendantes***

#### ***IV.2.3.1. Variable de productivité : Intérêt des prêts par heure de travail***

Pour le groupe de Caisses, la moyenne des intérêts des prêts par heure de travail est de 192,72\$ et la dispersion autour de cette valeur moyenne – mesurée par l'écart-type ( $\sigma$ ) – est de 162,11\$. Les valeurs extrêmes de productivité enregistrées en termes d'intérêts des prêts par heure de travail sont un minimum de 0\$ et un maximum de 2500,72\$. Cette valeur maximale fait que la distribution de cette variable dénote par rapport à une distribution normale ; la valeur maximale précédant 2500,72\$ étant 475,15\$. Le tableau 12, ci-après, illustre entre autres choses que 175 Caisses (72,61%) présentent, pour la variable « intérêt des prêts par heure de travail », des valeurs comprises entre 150 et 250 dollars.

**Tableau 12 : Nombre de Caisses populaires par montants de l'intérêt des prêts par heure de travail**

| Intérêt des prêts par heure de travail (\$) | Caisse populaire |             |          |
|---|------------------|-------------|----------|
|   | Nombre           | %           | % cumulé |
| 0 à 49,99                                   | 14               | 5,81%       | 5,81%    |
| 50 à 99,99                                  | 2                | 0,83%       | 6,64%    |
| 100 à 149,99                                | 31               | 12,86%      | 19,50%   |
| 150 à 199,99                                | 100              | 41,49%      | 61,00%   |
| 200 à 249,99                                | 75               | 31,12%      | 92,12%   |
| 250 à 299,99                                | 14               | 5,81%       | 97,93%   |
| 300 à 349,99                                | 2                | 0,83%       | 98,76%   |
| 350 à 399,99                                | 1                | 0,41%       | 99,17%   |
| 400 à 449,99                                |                  |             | 99,17%   |
| 450 à 499,99                                | 1                | 0,41%       | 99,59%   |
| ...2500,72                                  | 1                | 0,41%       | 100%     |
| <b>Total</b>                                | <b>241</b>       | <b>100%</b> |          |

#### IV.2.3.2. Variable de profit : Trop-perçus par 100\$ d'actif

La valeur moyenne des 241 Caisses du groupe, pour cette variable de mesure du profit, est de 0,51\$ ( $\sigma=0,99\$$ ). Tel qu'indiqué dans le tableau 13 (ci-après), 85,89% des Caisses ont des trop-perçus par 100% d'actif compris entre 0\$ et 2\$. 29 Caisses (12,03%) ont réalisé des trop-perçus négatifs, c'est-à-dire des pertes. Les valeurs de la distribution située sous -2,50\$ font différer celle-ci d'une distribution gaussienne.

**Tableau 13 : Nombre de Caisses populaires par montants de trop-perçus par 100\$ d'actif**

| Trop-perçus par 100 \$ d'actif (\$) | Caisse populaire |             |
|-------------------------------------|------------------|-------------|
|                                     | Nombre           | %           |
| -4 à -5,99                          | 2                | 0,83%       |
| -2 à -3,99                          | 3                | 1,24%       |
| -0,01 à -1,99                       | 24               | 9,96%       |
| 0 à 1,99                            | 207              | 85,89%      |
| 2 à 3,99                            | 5                | 2,07%       |
| <b>Total</b>                        | <b>241</b>       | <b>100%</b> |

Le portrait du groupe des Caisses et la présentation des variables réalisés, il s'avère également pertinent, dans la logique de description des variables, d'effectuer des calculs de corrélations entre variables, afin de définir s'il existe des relations significatives – positives ou négatives – entre ces celles-ci. Ces corrélations font l'objet du point suivant.

#### **IV.3. Calculs de corrélations : significativité des relations entre variables**

Le tableau 14, qui suit, présente les résultats des corrélations entre les variables de notre modèle (variable indépendante, variables médiatrices, variables dépendantes et de contrôle).

Des associations significatives entre variables y apparaissent. Ainsi, le taux de roulement volontaire du personnel est positivement corrélé au coût de la main-d'œuvre par employé ( $r=0,203$  ;  $p=0,002^{60}$ ). Cette corrélation indique notamment

<sup>60</sup> « p » représente le seuil de significativité.

que plus le taux de roulement volontaire du personnel augmente, plus les coûts relatifs à la main-d'œuvre croissent. Le taux de roulement n'est associé qu'à une seule des variables médiatrices, celle ayant trait aux coûts de main-d'œuvre. Pour rappel, cette variable a été qualifiée de variable d'(in)efficacité interne<sup>61</sup>. Le taux de roulement du personnel est corrélé négativement aux trop-perçus par 100\$ d'actif ( $r=-0,147$  ;  $p=0,033$ ). Toute augmentation du taux de roulement paraît donc provoquer une diminution de la performance envisagée par le biais de la variable de profit.

Le coût de la main-d'œuvre par employé varie dans le même sens que les pertes sur prêts validées par employés ( $r=0,178$  ;  $p=0,006$ ). Cette relation témoigne de l'évolution similaire de deux variables qui expriment des coûts organisationnels et que nous envisageons comme variables d'(in)efficacité<sup>62</sup>. Coût de main-d'œuvre et productivité (intérêt des prêts par heure de travail) sont positivement corrélés ( $r=0,203$  ;  $p=0,002$ ). Une augmentation des investissements en capital humain semble engendrer une augmentation de la productivité des Caisses. Le coût de la main-d'œuvre par employé est également positivement corrélé à l'âge des Caisses ( $r=0,214$  ;  $p=0,001$ ). Ce constat peut s'expliquer par le fait que les Caisses grandissent, avec le temps et que, dans un contexte de mobilité inter-organisationnelle importante de la main-d'œuvre, elles doivent former plus souvent des nouvelles recrues et proposer, pour fidéliser leurs effectifs, des incitatifs souvent dispendieux, comme certains programmes de formation. Le coût de la main-d'œuvre par employé est positivement corrélé au milieu urbain ( $r=0,253$  ;  $p=0,000$ ) et négativement aux milieux semi-urbain ( $r=-0,151$  ;  $p=0,019$ ) et rural ( $r=-0,160$  ;  $p=0,013$ ). Un élément explicatif à cela peut être que les mécanismes d'attraction et de rétention (rémunérations et conditions de travail) à mettre en œuvre au sein des Caisses localisées milieu urbain doivent être plus importants qu'en milieu semi-urbain ou rural, cela en raison d'un marché du travail plus serré, associé à une plus grande compétition entre les employeurs, pour s'attribuer les personnes disponibles. Les jours de maladie par employé (absentéisme) augmentent lorsque les intérêts des prêts par heure de travail (productivité) croissent, et inversement ( $r=0,169$  ;  $p=0,021$ ). Cette relation pourrait s'expliquer par le lien entre le nombre d'heures

<sup>61</sup> Voir II.1.1.

<sup>62</sup> Voir II.1.2.2. et II.3 pour la définition et l'opérationnalisation de ces variables.

travaillées et l'absentéisme, un fort volume d'heures travaillées induisant possiblement un plus grand risque d'absentéisme – pour des raisons tel l'épuisement professionnel – et une baisse de productivité. Les jours de maladie par employé sont également positivement corrélés à la présence syndicale ( $r=0,212$  ;  $p=0,003$ ). La prise de jours de maladie au sein d'une organisation syndiquée est sans doute plus aisée pour les employés, soumis moins directement aux pressions patronales.

Les mesures disciplinaires par employé sont négativement associées aux intérêts des prêts par heure de travail (productivité) ( $r=-0,240$  ;  $p=0,000$ ) ; productivité et mesures disciplinaires évoluent en sens inverse, une augmentation de l'une engendrant une diminution des autres, et inversement. Les mesures disciplinaires sont l'expression d'un dysfonctionnement organisationnel ayant des répercussions sur la productivité des Caisses. Les mesures disciplinaires par employé sont positivement corrélées au type de milieu urbain ( $r=0,151$  ;  $p=0,019$ ). Le rythme de travail, probablement plus intensif en milieu urbain et plus propice aux erreurs et frustrations diverses, pourrait être un facteur explicatif de cette constatation. Cette explication potentielle pourrait aussi expliquer la relation positive entre les pertes sur prêts validées par employé et le type de milieu urbain ( $r=0,131$  ;  $p=0,043$ ).

Les pertes sur prêts validées sont corrélées négativement au profit (trop-perçus par 100\$ d'actif) : pertes et profit ne pouvant évoluer dans le même sens ( $r=-0,360$  ;  $p=0,000$ ).

Les heures supplémentaires par employé sont positivement corrélées à la taille de la Caisse ( $r=0,240$  ;  $p=0,000$ ) et à la présence syndicale ( $r=0,258$  ;  $p=0,000$ ) : logiquement, plus il y a d'employés, plus il y a d'heures supplémentaires (et inversement) ; supposition à notre avis plus intéressante, la présence d'un ou de syndicats permet fort probablement, grâce au rôle de défense des droits des employés exercé par ces organismes, une (meilleure) comptabilisation des heures supplémentaires. Les heures supplémentaires sont positivement corrélées au type de milieu urbain ( $r=0,205$  ;  $p=0,001$ ) et négativement corrélées au type de milieu rural ( $r=-0,206$  ;  $p=0,001$ ). Cela pourrait s'expliquer par un rythme de travail moins exigeant en milieu non urbain, où les demandes à traiter par employé sont sans doute moins nombreuses.

La productivité (intérêts des prêts par heure de travail) est positivement corrélée à la taille des Caisses populaires ( $r=0,165$  ;  $p=0,012$ ), à la présence syndicale ( $r=0,168$  ;  $p=0,011$ ) et à l'âge de la Caisse ( $r=0,271$  ;  $p=0,000$ ). Le nombre d'années d'existence des Caisses semble jouer en faveur de la performance de ces mêmes Caisses ; fait explicable en raison des apprentissages et améliorations pouvant découler de l'expérience. Contrairement aux idées reçues, la présence syndicale ne semble pas nuire à la performance organisationnelle – envisagée par le biais de la productivité<sup>63</sup>. Les intérêts des prêts par heure de travail (productivité) sont faiblement corrélés au milieu semi-urbain ( $r=0,140$  ;  $p=0,034$ ).

Les profits (trop-perçus par 100\$ d'actif) évoluent de manière inversement proportionnelle à la taille de l'entreprise ( $r=-0,141$  ;  $p=0,040$ ) ; les entreprises les plus performantes paraissent donc être celles qui occupent le moins d'employés. Les profits sont également négativement corrélés à la présence syndicale ( $r=-0,203$  ;  $p=0,003$ ). La relation entre la variable de performance organisationnelle « profit » et la présence syndicale est plus significative que celle entre la variable de performance « productivité » et la variable « présence syndicale ».

Les trop-perçus par 100\$ d'actif (profit) sont négativement corrélés au type de milieu urbain ( $r=-0,341$  ;  $p=0,000$ ) et positivement corrélés au type de milieu rural ( $r=0,313$  ;  $p=0,000$ ). Les Caisses rurales paraissent plus performantes que les Caisses urbaines, en termes de profit mesuré par les trop-perçus par 100\$ d'actif.

Sans surprise, la taille de la Caisse est positivement corrélée à la présence syndicale ( $r=0,180$  ;  $p=0,005$ ). Plus le nombre d'employés s'accroît, plus un pôle d'intérêts différent du pôle d'intérêts patronal peut trouver raisons et matière à se constituer. Cet argument peut aussi expliquer pourquoi les Caisses en milieu urbain sont corrélées positivement à la présence syndicale ( $r=0,345$  ;  $p=0,000$ ), à l'inverse des Caisses rurales ( $r=-0,352$  ;  $p=0,000$ ) : les exemples (à suivre) de syndicalisation sont plus présents en ville, milieu où l'activité économique est plus concentrée. Les Caisses les plus grandes semblent être celles qui sont localisées en milieu urbain ( $r=0,338$  ;  $p=0,000$ ) plutôt qu'en milieu rural ( $r=-0,461$  ;  $p=0,000$ ) ; ce phénomène étant sans doute suscité par les besoins en personnel nécessaire pour répondre aux besoins d'une clientèle plus nombreuse en milieu urbain.

<sup>63</sup> La relation positive entre présence syndicale et productivité figure parmi les résultats émis par Jalette (1997). Voir II.3.4.

Les Caisses les plus anciennes sont localisées en milieu rural ( $r=0,129$  ;  $p=0,045$ ). Si le milieu urbain, économiquement plus actif, a probablement été le terreau idéal pour l'apparition des premières Caisses, leur pérennité est sans doute plus grande en milieu rural ; type de milieu par nature plus stable.

**Tableau 14 : Matrice de corrélations**

| Nom des variables                       |                  | Taux de roulement volontaire | Coût de la main-d'œuvre par employé | Jours de maladie par employé | Mesures disciplinaires par employé | Pertes sur prêts validées par employé | Heures supplémentaires par employé | Intérêts des prêts par heure de travail | Trop-perçus par 100\$ d'actif | Taille de la Caisse | Présence syndicale | Âge de la caisse en 1994 | Milieu urbain | Milieu semi-urbain |
|---|------------------|------------------------------|-------------------------------------|------------------------------|------------------------------------|---------------------------------------|------------------------------------|---|-------------------------------|---------------------|--------------------|--------------------------|---------------|--------------------|
| Taux de roulement volontaire            | Corr. de Pearson | 1                            |                                     |                              |                                    |                                       |                                    |   |                               |                     |                    |                          |               |                    |
|   | Sig. (bilatéral) |                              |                                     |                              |                                    |                                       |                                    |   |                               |                     |                    |                          |               |                    |
|   | N                | 241                          |                                     |                              |                                    |                                       |                                    |   |                               |                     |                    |                          |               |                    |
| Coût de la main-d'œuvre par employé     | Corr. de Pearson | 0,203**                      | 1                                   |                              |                                    |                                       |                                    |   |                               |                     |                    |                          |               |                    |
|   | Sig. (bilatéral) | 0,002                        |                                     |                              |                                    |                                       |                                    |   |                               |                     |                    |                          |               |                    |
|   | N                | 241                          | 241                                 |                              |                                    |                                       |                                    |   |                               |                     |                    |                          |               |                    |
| Jours de maladie par employé            | Corr. de Pearson | 0,046                        | 0,132                               | 1                            |                                    |                                       |                                    |   |                               |                     |                    |                          |               |                    |
|   | Sig. (bilatéral) | 0,520                        | 0,065                               |                              |                                    |                                       |                                    |   |                               |                     |                    |                          |               |                    |
|   | N                | 196                          | 196                                 | 196                          |                                    |                                       |                                    |   |                               |                     |                    |                          |               |                    |
| Mesures disciplinaires par employé      | Corr. de Pearson | 0,115                        | 0,048                               | -0,007                       | 1                                  |                                       |                                    |   |                               |                     |                    |                          |               |                    |
|   | Sig. (bilatéral) | 0,075                        | 0,459                               | 0,922                        |                                    |                                       |                                    |   |                               |                     |                    |                          |               |                    |
|   | N                | 241                          | 241                                 | 196                          | 241                                |                                       |                                    |   |                               |                     |                    |                          |               |                    |
| Pertes sur prêts validées par employés  | Corr. de Pearson | 0,063                        | 0,178**                             | 0,066                        | 0,051                              | 1                                     |                                    |   |                               |                     |                    |                          |               |                    |
|   | Sig. (bilatéral) | 0,331                        | 0,006                               | 0,361                        | 0,427                              |                                       |                                    |   |                               |                     |                    |                          |               |                    |
|   | N                | 241                          | 241                                 | 196                          | 241                                | 241                                   |                                    |   |                               |                     |                    |                          |               |                    |
| Heures supplémentaires par employé      | Corr. de Pearson | 0,052                        | 0,060                               | 0,074                        | -0,011                             | 0,059                                 | 1                                  |   |                               |                     |                    |                          |               |                    |
|   | Sig. (bilatéral) | 0,418                        | 0,355                               | 0,305                        | 0,869                              | 0,365                                 |                                    |   |                               |                     |                    |                          |               |                    |
|   | N                | 241                          | 241                                 | 196                          | 241                                | 241                                   | 241                                |   |                               |                     |                    |                          |               |                    |
| Intérêts des prêts par heure de travail | Corr. de Pearson | 0,012                        | 0,203**                             | 0,169*                       | -0,240**                           | 0,122                                 | 0,044                              | 1                                       |                               |                     |                    |                          |               |                    |
|   | Sig. (bilatéral) | 0,857                        | 0,002                               | 0,021                        | 0,000                              | 0,067                                 | 0,509                              |   |                               |                     |                    |                          |               |                    |
|   | N                | 228                          | 228                                 | 186                          | 228                                | 228                                   | 228                                | 228                                     |                               |                     |                    |                          |               |                    |
| Trop-perçus par 100\$ d'actif           | Corr. de Pearson | -0,147*                      | -0,057                              | -0,137                       | -0,105                             | -0,360**                              | -0,070                             | -0,027                                  | 1                             |                     |                    |                          |               |                    |
|   | Sig. (bilatéral) | 0,033                        | 0,407                               | 0,073                        | 0,127                              | 0,000                                 | 0,313                              | 0,707                                   |                               |                     |                    |                          |               |                    |
|   | N                | 212                          | 212                                 | 172                          | 212                                | 212                                   | 212                                | 199                                     | 212                           |                     |                    |                          |               |                    |
| Taille de la Caisse                     | Corr. de Pearson | 0,004                        | -0,026                              | 0,072                        | -0,055                             | 0,003                                 | 0,240**                            | 0,165*                                  | -0,141*                       | 1                   |                    |                          |               |                    |
|   | Sig. (bilatéral) | 0,956                        | 0,693                               | 0,317                        | 0,399                              | 0,960                                 | 0,000                              | 0,012                                   | 0,040                         |                     |                    |                          |               |                    |
|   | N                | 241                          | 241                                 | 196                          | 241                                | 241                                   | 241                                | 228                                     | 212                           | 241                 |                    |                          |               |                    |
| Présence syndicale                      | Corr. de Pearson | 0,011                        | 0,160*                              | 0,212**                      | 0,059                              | 0,044                                 | 0,258**                            | 0,168*                                  | -0,203**                      | 0,180**             | 1                  |                          |               |                    |
|   | Sig. (bilatéral) | 0,869                        | 0,013                               | 0,003                        | 0,365                              | 0,498                                 | 0,000                              | 0,011                                   | 0,003                         | 0,005               |                    |                          |               |                    |
|   | N                | 241                          | 241                                 | 196                          | 241                                | 241                                   | 241                                | 228                                     | 212                           | 241                 | 241                |                          |               |                    |
| Âge de la caisse en 1994                | Corr. de Pearson | -0,041                       | 0,214**                             | 0,115                        | -0,069                             | 0,036                                 | 0,020                              | 0,271**                                 | 0,123                         | 0,103               | 0,052              | 1                        |               |                    |
|   | Sig. (bilatéral) | 0,531                        | 0,001                               | 0,109                        | 0,288                              | 0,581                                 | 0,758                              | 0,000                                   | 0,075                         | 0,109               | 0,419              |                          |               |                    |
|   | N                | 241                          | 241                                 | 196                          | 241                                | 241                                   | 241                                | 228                                     | 212                           | 241                 | 241                | 241                      |               |                    |
| Milieu urbain                           | Corr. de Pearson | -0,052                       | 0,253**                             | 0,050                        | 0,151*                             | 0,131*                                | 0,205**                            | -0,064                                  | -0,341**                      | 0,338**             | 0,345**            | -0,094                   | 1             |                    |
|   | Sig. (bilatéral) | 0,421                        | 0,000                               | 0,490                        | 0,019                              | 0,043                                 | 0,001                              | 0,336                                   | 0,000                         | 0,000               | 0,000              | 0,147                    |               |                    |
|   | N                | 241                          | 241                                 | 196                          | 241                                | 241                                   | 241                                | 228                                     | 212                           | 241                 | 241                | 241                      | 241           |                    |
| Milieu semi-urbain                      | Corr. de Pearson | 0,030                        | -0,151*                             | -0,070                       | -0,070                             | -0,087                                | -0,028                             | 0,140*                                  | 0,087                         | 0,100               | -0,042             | -0,030                   | -0,506**      | 1                  |
|   | Sig. (bilatéral) | 0,647                        | 0,019                               | 0,330                        | 0,281                              | 0,176                                 | 0,665                              | 0,034                                   | 0,207                         | 0,121               | 0,514              | 0,648                    | 0,000         |                    |
|   | N                | 241                          | 241                                 | 196                          | 241                                | 241                                   | 241                                | 228                                     | 212                           | 241                 | 241                | 241                      | 241           | 241                |
| Milieu rural                            | Corr. de Pearson | 0,034                        | -0,160*                             | 0,003                        | -0,112                             | -0,075                                | -0,206**                           | -0,046                                  | 0,313**                       | -0,461**            | -0,352**           | 0,129*                   | -0,706**      | -0,253**           |
|   | Sig. (bilatéral) | 0,599                        | 0,013                               | 0,972                        | 0,082                              | 0,249                                 | 0,001                              | 0,486                                   | 0,000                         | 0,000               | 0,000              | 0,045                    | 0,000         | 0,000              |
|   | N                | 241                          | 241                                 | 196                          | 241                                | 241                                   | 241                                | 228                                     | 212                           | 241                 | 241                | 241                      | 241           | 241                |

Au sein du point suivant, nous mettons nos hypothèses à l'épreuve, par des calculs de régressions linéaires.

#### **IV.4. Calculs de régressions : vérification des hypothèses**

La vérification des hypothèses a pour finalité de mettre à l'épreuve le phénomène de médiation caractéristique du modèle d'analyse. Cette mise à l'épreuve repose sur une méthode en trois étapes consécutives, proposée par Baron et Kenny (1986) et exploitée par Shaw, Gupta et Delery (2005) et Morrow et McElroy (2007)<sup>64</sup>. Selon cette méthode, si une relation de l'étape 1, entre notre variable indépendante (VI) et la variable dépendante étudiée (VD) n'est pas significative, les tests des hypothèses des étapes 2 et 3, relatives à la VD en question, s'avèrent inutiles<sup>65</sup>. Si l'étape 1 est remplie mais que la relation à satisfaire à l'étape 2, pour une variable médiatrice donnée (VM) et notre VI, n'est pas prouvée, l'étape 3 n'est pas envisagée pour la VI, cette VM et la VD pour laquelle l'étape 1 a été accomplie avec succès.

Pour rappel, une fonction logarithmique (logarithme naturel) a été appliquée aux variables de performance, afin de réduire l'impact de leurs valeurs extrêmes sur les résultats de nos calculs de corrélations et de régressions<sup>66</sup>.

Les indicateurs des variables médiatrices du modèle d'analyse ont comme dénominateur commun le nombre d'employés des Caisses<sup>67</sup>. Le nombre d'employés est également repris, dans le modèle d'analyse, en tant que variable de contrôle. Afin de s'assurer que ce double usage ne cause pas de phénomène de colinéarité, nous avons testé l'ensemble de nos hypothèses avec et sans cette variable de contrôle. Le constat qui en est ressorti est que ce phénomène n'apparaît pas lors de la vérification des hypothèses.

#### **ÉTAPE 1. Lien entre la variable indépendante et les variables dépendantes**

***Il existe une relation négative entre le taux de roulement volontaire du personnel et la productivité envisagée par l'intérêt des prêts par heure de travail.***

<sup>64</sup> Voir II.2 (et III.2.2.).

<sup>65</sup>  $\beta$  non significatif aux seuils de significativité ( $p$ ) de 0,01 ou de 0,05.

<sup>66</sup> Voir III.2.2.

<sup>67</sup> Voir II.3.2.

Comme pour le calcul de la corrélation correspondante, la relation entre, d'une part, le taux de roulement du personnel et, d'autre part, la productivité envisagée par l'intérêt des prêts par heure de travail, s'avère non significative ( $p=0,773$ ). Cette caractéristique de la relation met fin au test de médiation envisagé pour la variable dépendante « intérêt des prêts par heure de travail ». L'hypothèse H1 est infirmée. Le coefficient du tableau 15 relatif à l'âge des Caisses indique, à l'instar du résultat de la corrélation correspondante, que les Caisses les plus anciennes sont celles qui ont la meilleure productivité ( $\beta=0,235$  ;  $p=0,000$ ).

**Tableau 15 : Régression de la productivité sur le taux de roulement volontaire du personnel**

| Variable                       | Coeff. non standardisé |       | Coeff. Standardisé | t      | Sig.  |
|--------------------------------|------------------------|-------|--------------------|--------|-------|
|                                | B                      | p     | $\beta$            | B      | p     |
| (Constante)                    | 4,824                  | 0,085 |                    | 56,685 | 0,000 |
| Taux de roulement du personnel | 0,062                  | 0,214 | 0,018              | 0,289  | 0,773 |
| Âge de la caisse en 1994       | 0,006                  | 0,002 | 0,235              | 3,609  | 0,000 |
| Présence syndicale             | 0,113                  | 0,047 | 0,165              | 2,409  | 0,017 |
| Zone semi-urbaine              | 0,146                  | 0,059 | 0,164              | 2,498  | 0,013 |
| Zone rurale                    | 0,063                  | 0,060 | 0,084              | 1,059  | 0,291 |
| Taille de la Caisse            | 0,002                  | 0,001 | 0,132              | 1,842  | 0,067 |

Variable dépendante : Intérêt des prêts par heure de travail (productivité)

***Il existe une relation négative entre le taux de roulement volontaire du personnel et le profit envisagé via les trop-perçus par 100\$ d'actif.***

Ainsi qu'indiqué par la corrélation entre ces deux variables, dans le tableau 16 ci-dessous, la relation entre le taux de roulement du personnel et le profit, exprimé via les trop-perçus par 100\$ d'actif, est négative ( $\beta=-0,151$  ;  $p=0,019$ ). Le taux de roulement a, comme supposé, un effet négatif sur le profit : plus il augmente, plus le profit décroît.

Les Caisses semi-urbaines ( $\beta=0,170$  ;  $p=0,012$ ) et rurales ( $\beta=0,315$  ;  $p=0,000$ ) génèrent plus de profits que les Caisses urbaines. Les Caisses rurales sont les plus profitables.

**Tableau 16. Régression du profit sur le taux de roulement volontaire du personnel**

| Variable                       | Coeff. non standardisé |       | Coeff. Standardisé | t      | Sig.  |
|--------------------------------|------------------------|-------|--------------------|--------|-------|
|                                | B                      | p     | $\beta$            |        |       |
| (Constante)                    | -0,864                 | 0,246 |                    | -3,514 | 0,001 |
| Taux de roulement du personnel | -1,464                 | 0,620 | -0,151             | -2,361 | 0,019 |
| Âge de la caisse en 1994       | 0,006                  | 0,005 | 0,086              | 1,298  | 0,196 |
| Présence syndicale             | -0,175                 | 0,129 | -0,093             | -1,358 | 0,176 |
| Zone semi-urbaine              | 0,416                  | 0,164 | 0,170              | 2,541  | 0,012 |
| Zone rurale                    | 0,641                  | 0,162 | 0,315              | 3,955  | 0,000 |
| Taille de la Caisse            | 0,000                  | 0,003 | 0,000              | -0,003 | 0,997 |

Variable dépendante : Trop-perçus par 100\$ d'actif (profit)

**ÉTAPE 2. Lien entre la variable indépendante et les variables médiatrices****• Efficience organisationnelle interne**

*Il existe une relation positive entre le taux de roulement volontaire du personnel et le coût de la main-d'œuvre par employé.*

Cette relation est vérifiée, comme en témoigne le tableau 17 : le coût de la main-d'œuvre augmente lorsque le taux de roulement augmente et inversement ( $\beta=0,232$  ;  $p=0,000$ ).

Le coût de la main-d'œuvre semble également positivement associé à l'ancienneté des Caisses ( $\beta=0,277$  ;  $p=0,000$ ), ainsi que le résultat de la corrélation entre ces deux variables en témoigne.

Aussi, plus la taille de la Caisse est importante, moins le coût de la main-d'œuvre l'est, et inversement ( $\beta=-0,195$  ;  $p=0,004$ ). Cela pourrait s'expliquer par un phénomène d'économies d'échelle.

Le coût de la main-d'œuvre est plus important en zones urbaines. Le calcul de la corrélation entre ces deux variables met également ce fait en lumière. Ce coût est le moins élevé en zone rurale.

**Tableau 17 : Régression du coût de la main-d'œuvre par employé sur le taux de roulement volontaire du personnel**

| Variable                       | Coeff. non standardisé |          | Coeff. Standardisé | t      | Sig.  |
|--------------------------------|------------------------|----------|--------------------|--------|-------|
|                                | B                      | p        | $\beta$            |        |       |
| (Constante)                    | 29302,545              | 1110,172 |                    | 26,395 | 0,000 |
| Taux de roulement du personnel | 11017,682              | 2779,266 | 0,232              | 3,964  | 0,000 |
| Âge de la caisse en 1994       | 97,953                 | 21,287   | 0,277              | 4,601  | 0,000 |
| Présence syndicale             | 520,946                | 611,409  | 0,054              | 0,852  | 0,395 |
| Zone semi-urbaine              | -2681,267              | 775,988  | -0,211             | -3,455 | 0,001 |
| Zone rurale                    | -3420,713              | 768,171  | -0,328             | -4,453 | 0,000 |
| Taille de la Caisse            | -40,618                | 13,959   | -0,195             | -2,910 | 0,004 |

Variable dépendante : Coût de main-d'œuvre par employé (INT.)

***Il existe une relation positive entre le taux de roulement volontaire du personnel et les jours de maladie par employé.***

Comme en témoigne le tableau 18, cette relation est infirmée. Il n'existe pas de liaison significative entre le taux de roulement volontaire et les jours de maladie par employé.

La présence syndicale est positivement associée aux jours de maladie par employé ( $\beta=0,222$  ;  $p=0,004$ ). Ce constat ressort également du calcul de corrélation de ces deux variables.

**Tableau 18 : Régression des jours de maladie par employé sur taux de roulement volontaire du personnel**

| Variable  | Coeff. non standardisé |       | Coeff. Standardisé | t      | Sig.  |
|---|------------------------|-------|--------------------|--------|-------|
|   | B                      | p     | $\beta$            | B      | p     |
| (Constante)   | 0,795                  | 1,901 |                    | 0,418  | 0,676 |
| Taux de roulement du personnel                            | 2,462                  | 4,782 | 0,036              | 0,515  | 0,607 |
| Âge de la caisse en 1994                                  | 0,043                  | 0,037 | 0,084              | 1,147  | 0,253 |
| Présence syndicale  | 3,104                  | 1,056 | 0,222              | 2,938  | 0,004 |
| Zone semi-urbaine   | -0,816                 | 1,336 | -0,045             | -0,611 | 0,542 |
| Zone rurale   | 1,291                  | 1,344 | 0,085              | 0,960  | 0,338 |
| Taille de la Caisse                                       | 0,021                  | 0,024 | 0,071              | 0,879  | 0,380 |
| Variable dépendante : Jours de maladie par employé (INT.) |                        |       |                    |        |       |

***Il existe une relation positive entre le taux de roulement volontaire du personnel et les mesures disciplinaires par employé.***

La relation est confirmée, comme l'indique le tableau 19, mais pour un seuil de significativité élevé à 0.1 ( $\beta=0,124$  ;  $p=0,052$ ) : un taux de roulement qui croît occasionne une augmentation du nombre de mesures disciplinaires par employé, et inversement.

Les mesures disciplinaires sont plus nombreuses en zone urbaine qu'en zone rurale ( $\beta=-0,201$  ;  $p=0,013$ ). Ce phénomène est aussi mis en exergue par la corrélation positive entre la variable « zone urbaine » et la variable « mesures disciplinaires par employé ».

**Tableau 19 : Régression des mesures disciplinaires par employé sur le taux de roulement volontaire du personnel**

| Variable                       | Coeff. non standardisé |       | Coeff. Standardisé | t      | Sig.  |
|--------------------------------|------------------------|-------|--------------------|--------|-------|
|                                | B                      | p     | $\beta$            | B      | p     |
| (Constante)                    | 0,080                  | 0,027 |                    | 3,004  | 0,003 |
| Taux de roulement du personnel | 0,130                  | 0,067 | 0,124              | 1,950  | 0,052 |
| Âge de la caisse en 1994       | 0,000                  | 0,001 | -0,028             | -0,419 | 0,676 |
| Présence syndicale             | 0,002                  | 0,015 | 0,008              | 0,112  | 0,911 |
| Zone semi-urbaine              | -0,031                 | 0,019 | -0,111             | -1,673 | 0,096 |
| Zone rurale                    | -0,046                 | 0,018 | -0,201             | -2,500 | 0,013 |
| Taille de la Caisse            | -0,001                 | 0,000 | -0,135             | -1,849 | 0,066 |

Variable dépendante : Mesures disciplinaires par employé (INT.)

**• Efficience organisationnelle externe**

***Il existe une relation positive entre le taux de roulement volontaire du personnel et les pertes sur prêts validées par employé.***

Le tableau 20 ci-dessous témoigne que cette relation est infirmée : il n'existe pas de liaison significative entre le taux de roulement volontaire du personnel et les pertes sur prêts validées par employé ( $p=0,254$ ).

**Tableau 20 : Régression des pertes sur prêts validées par employé sur le taux de roulement volontaire du personnel**

| Variable                       | Coeff. non standardisé |          | Coeff. Standardisé | t      | Sig.  |
|--------------------------------|------------------------|----------|--------------------|--------|-------|
|                                | B                      | p        | $\beta$            | B      | p     |
| (Constante)                    | 6737,007               | 2900,712 |                    | 2,323  | 0,021 |
| Taux de roulement du personnel | 8300,168               | 7261,803 | 0,074              | 1,143  | 0,254 |
| Âge de la caisse en 1994       | 49,816                 | 55,621   | 0,060              | 0,896  | 0,371 |
| Présence syndicale             | -115,420               | 1597,519 | -0,005             | -0,072 | 0,942 |
| Zone semi-urbaine              | -3565,722              | 2027,541 | -0,119             | -1,759 | 0,080 |
| Zone rurale                    | -3514,074              | 2007,114 | -0,142             | -1,751 | 0,081 |
| Taille de la Caisse            | -27,636                | 36,472   | -0,056             | -0,758 | 0,449 |

Variable dépendante : Pertes sur prêts validées par employé (EXT.)

***Il existe une relation positive entre le taux de roulement volontaire du personnel et les heures supplémentaires par employé.***

La relation est infirmée, car la relation entre les variables qu'elle met en liaison est non significative ( $p=0,384$ ), comme en témoigne le tableau 21.

Les variables « présence syndicale » ( $\beta=0,198$  ;  $p=0,003$ ) et « taille de la Caisse » ( $\beta=0,176$  ;  $p=0,013$ ) sont chacune positivement associées au nombre d'heures supplémentaires par employé. Ces relations positives se retrouvent au niveau des corrélations existant entre ces mêmes variables.

**Tableau 21 : Régression des heures supplémentaires par employé sur le taux de roulement volontaire du personnel**

| Variable                       | Coeff. non standardisé |       | Coeff. Standardisé | t      | Sig.  |
|--------------------------------|------------------------|-------|--------------------|--------|-------|
|                                | B                      | p     | $\beta$            | B      | p     |
| (Constante)                    | 1,071                  | 1,688 |                    | 0,634  | 0,526 |
| Taux de roulement du personnel | 3,684                  | 4,226 | 0,054              | 0,872  | 0,384 |
| Âge de la caisse en 1994       | 0,001                  | 0,032 | 0,001              | 0,018  | 0,986 |
| Présence syndicale             | 2,753                  | 0,930 | 0,198              | 2,961  | 0,003 |
| Zone semi-urbaine              | -1,047                 | 1,180 | -0,057             | -0,887 | 0,376 |
| Zone rurale                    | -1,083                 | 1,168 | -0,072             | -0,927 | 0,355 |
| Taille de la Caisse            | 0,053                  | 0,021 | 0,176              | 2,494  | 0,013 |

Variable dépendante : Heures supplémentaires par employé (EXT.)

### **ÉTAPE 3. Lien entre la variable indépendante, les variables médiatrices et la variable dépendante de profit**

Dans cette dernière étape du test de Baron et Kenny (1986), nous testons les relations entre la variable indépendante, la variable dépendante validée par la première étape et les variables médiatrices, avec une attention particulière pour celles retenues suite à la seconde étape.

#### **- Efficience organisationnelle interne**

***H2a – Le coût de la main-d’œuvre par employé est médiateur de la relation entre le taux de roulement volontaire du personnel et le profit envisagé via les trop-perçus par 100\$ d’actif.***

L’introduction de la variable d’efficience « coût de la main-d’œuvre par employé », comme variable médiatrice des effets du roulement du personnel sur la performance organisationnelle (mesurée via le profit), ne fait pas varier significativement la relation énoncée<sup>68</sup>. Le tableau 22, ci-dessous, indique que le  $\beta$  qui caractérise le lien entre le taux de roulement volontaire du personnel et les trop-perçus par 100\$ d’actif, est de -0,163 ( $p=0,014$ ). L’effet médiateur n’est pas vérifié; l’hypothèse H2a est invalidée.

<sup>68</sup> Il a été vérifié dans l’étape 1 qu’il existe une relation négative entre le taux de roulement volontaire du personnel et le profit envisagé via les trop-perçus par 100\$ d’actif ( $\beta=-0,151$  et  $p=0,019$ ).

**Tableau 22 : Régression du profit sur le taux de roulement volontaire et le coût de la main-d'œuvre par employé**

| Variable                                | Coeff. non standardisé |       | Coeff. Standardisé | t      |       | Sig. |
|---|------------------------|-------|--------------------|--------|-------|------|
|   | B                      | p     | $\beta$            | B      | p     |      |
| (Constante)                             | -1,208                 | 0,471 |                    | -2,563 | 0,011 |      |
| Taux de roulement du personnel          | -1,578                 | 0,635 | -0,163             | -2,486 | 0,014 |      |
| Âge de la caisse en 1994                | 0,005                  | 0,005 | 0,066              | 0,955  | 0,341 |      |
| Présence syndicale                      | -0,184                 | 0,129 | -0,098             | -1,423 | 0,156 |      |
| Zone semi-urbaine                       | 0,446                  | 0,167 | 0,182              | 2,662  | 0,008 |      |
| Zone rurale                             | 0,685                  | 0,170 | 0,336              | 4,026  | 0,000 |      |
| Taille de la Caisse                     | 0,000                  | 0,003 | 0,012              | 0,158  | 0,875 |      |
| Coût de main-d'œuvre par employé (INT.) | 0,000                  | 0,000 | 0,062              | 0,856  | 0,393 |      |

Variable dépendante : Trop-perçus par 100\$ d'actif (profit)

***H2b – Les jours de maladie par employé sont médiateurs de la relation entre le taux de roulement volontaire du personnel et le profit envisagé via les trop-perçus par 100\$ d'actif.***

Comme en témoigne le tableau 23, l'hypothèse H2b est infirmée, en raison de la faible variation de la relation entre le taux de roulement volontaire du personnel et les trop-perçus par 100\$ d'actif (relation testée à l'étape 1), lors de l'introduction de la variable médiatrice d'efficacité (VM) « jours de maladie par employé » (H2b) :  $\beta$  dans la relation sans la VM = -0,151 ( $p=0,019$ ) et  $\beta$  en H2b = -0,176 ( $p=0,015$ ).

**Tableau 23 : Régression du profit sur le taux de roulement volontaire et les jours de maladie par employé**

| Variable                            | Coeff. non standardisé |       | Coeff. Standardisé | t      |       | Sig. |
|-------------------------------------|------------------------|-------|--------------------|--------|-------|------|
|                                     | B                      | p     | $\beta$            | B      | p     |      |
| (Constante)                         | -0,702                 | 0,261 |                    | -2,687 | 0,008 |      |
| Taux de roulement du personnel      | -1,614                 | 0,654 | -0,176             | -2,468 | 0,015 |      |
| Âge de la caisse en 1994            | 0,005                  | 0,005 | 0,076              | 1,040  | 0,300 |      |
| Présence syndicale                  | -0,240                 | 0,139 | -0,133             | -1,724 | 0,087 |      |
| Zone semi-urbaine                   | 0,378                  | 0,172 | 0,163              | 2,197  | 0,029 |      |
| Zone rurale                         | 0,570                  | 0,175 | 0,288              | 3,261  | 0,001 |      |
| Taille de la Caisse                 | 0,000                  | 0,003 | 0,002              | 0,024  | 0,981 |      |
| Jours de maladie par employé (INT.) | -0,011                 | 0,009 | -0,090             | -1,230 | 0,221 |      |

Variable dépendante : Trop-perçus par 100\$ d'actif (profit)

***H2c – Les mesures disciplinaires par employé sont médiatrices de la relation entre le taux de roulement volontaire du personnel et le profit envisagé via les trop-perçus par 100\$ d'actif.***

L'hypothèse H2c est infirmée, ainsi qu'en témoigne le tableau 24, pour la même raison que les deux hypothèses précédentes, par lesquelles une variable médiatrice d'efficacité organisationnelle interne est envisagée : le  $\beta$  qui caractérise la relation

entre le taux de roulement du personnel et les trop-perçus par 100\$ d'actif, lors de l'introduction de la variable médiatrice d'efficacité « mesures disciplinaires par employé » (H2c), est similaire à celui qui caractérise cette relation, sans que cette variable d'efficacité n'intervienne. Ces  $\beta$  sont respectivement de -0,142 ( $p=0,031$ ) et de -0,151 ( $p=0,019$ ).

**Tableau 24 : Régression du profit sur le taux de roulement volontaire et les mesures disciplinaires par employé**

| Variable                                  | Coeff. non standardisé |       | Coeff. Standardisé | t      | Sig.  |
|---|------------------------|-------|--------------------|--------|-------|
|   | B                      | p     | $\beta$            | B      | p     |
| (Constante)                               | -0,853                 | 0,247 |                    | -3,457 | 0,001 |
| Taux de roulement du personnel            | -1,375                 | 0,633 | -0,142             | -2,172 | 0,031 |
| Âge de la caisse en 1994                  | 0,006                  | 0,005 | 0,090              | 1,360  | 0,175 |
| Présence syndicale                        | -0,177                 | 0,129 | -0,095             | -1,377 | 0,170 |
| Zone semi-urbaine                         | 0,406                  | 0,164 | 0,166              | 2,468  | 0,014 |
| Zone rurale                               | 0,624                  | 0,164 | 0,306              | 3,803  | 0,000 |
| Taille de la Caisse                       | 0,000                  | 0,003 | -0,005             | -0,065 | 0,948 |
| Mesures disciplinaires par employé (INT.) | -0,520                 | 0,720 | -0,048             | -0,722 | 0,471 |

Variable dépendante : Trop-perçus par 100\$ d'actif (profit)

#### **Efficiences organisationnelles externes**

***H2d – Les pertes sur prêts validées par employé sont médiatrices de la relation entre le taux de roulement volontaire du personnel et le profit envisagé via les trop-perçus par 100\$ d'actif.***

Comme en témoigne le tableau 25, cette relation est infirmée, l'introduction de la variable médiatrice d'efficacité externe « pertes sur prêts validées par employé » ne modifiant pas l'association entre les variables « taux de roulement du personnel » et « trop-perçus par 100\$ d'actif » : pour des seuils de significativité ( $p$ ) respectivement de 0,019 et 0,013, le  $\beta$  hors médiation est de -0,151 et de -0,152, avec médiation (H2d).

**Tableau 25 : Régression du profit sur le taux de roulement volontaire et les pertes sur prêts validées par employé**

| Variable                                     | Coeff. non standardisé |       | Coeff. Standardisé | t      | Sig.  |
|--|------------------------|-------|--------------------|--------|-------|
|  | B                      | p     | $\beta$            | B      | p     |
| (Constante)                                  | -0,722                 | 0,235 |                    | -3,067 | 0,002 |
| Taux de roulement du personnel               | -1,469                 | 0,589 | -0,152             | -2,495 | 0,013 |
| Âge de la caisse en 1994                     | 0,009                  | 0,005 | 0,121              | 1,917  | 0,057 |
| Présence syndicale                           | -0,176                 | 0,122 | -0,094             | -1,441 | 0,151 |
| Zone semi-urbaine                            | 0,333                  | 0,156 | 0,136              | 2,132  | 0,034 |
| Zone rurale                                  | 0,465                  | 0,158 | 0,228              | 2,941  | 0,004 |
| Taille de la Caisse                          | -0,001                 | 0,003 | -0,014             | -0,206 | 0,837 |
| Pertes sur prêts validées par employé (EXT.) | 0,000                  | 0,000 | -0,305             | -4,845 | 0,000 |

Variable dépendante : Trop-perçus par 100\$ d'actif (profit)

***H2e – Les heures supplémentaires par employé sont médiatrices de la relation entre le taux de roulement volontaire du personnel et le profit envisagé via les trop-perçus par 100\$ d'actif.***

Cette relation est invalidée, comme en témoigne le tableau 26 : les  $\beta$  relatifs à la relation entre taux de roulement du personnel et trop-perçus par 100\$ d'actif sont similaires, avec et sans la variable médiatrice d'efficacité externe « heures supplémentaires par employé »; respectivement -0,153 ( $p=0,018$ ) et -0,151 ( $p=0,019$ ).

**Tableau 26 : Régression du profit sur le taux de roulement volontaire et les heures supplémentaires par employé**

| Variable                                  | Coeff. non standardisé |       | Coeff. Standardisé | t      | Sig.  |
|---|------------------------|-------|--------------------|--------|-------|
|   | B                      | p     | $\beta$            | B      | p     |
| (Constante)                               | -0,871                 | 0,247 |                    | -3,530 | 0,001 |
| Taux de roulement du personnel            | -1,478                 | 0,622 | -0,153             | -2,377 | 0,018 |
| Âge de la caisse en 1994                  | 0,006                  | 0,005 | 0,086              | 1,300  | 0,195 |
| Présence syndicale                        | -0,188                 | 0,131 | -0,100             | -1,431 | 0,154 |
| Zone semi-urbaine                         | 0,420                  | 0,164 | 0,172              | 2,560  | 0,011 |
| Zone rurale                               | 0,647                  | 0,163 | 0,318              | 3,976  | 0,000 |
| Taille de la Caisse                       | 0,000                  | 0,003 | -0,006             | -0,084 | 0,933 |
| Heures supplémentaires par employé (EXT.) | 0,005                  | 0,009 | 0,036              | 0,525  | 0,600 |

Variable dépendante : Trop-perçus par 100\$ d'actif (profit)

Suite à ces analyses, nous proposons, au point IV.5. ci-dessous, une synthèse des constats relatifs aux résultats qui ont été exposés.

#### **IV.5. Synthèse des résultats**

Il ressort des régressions calculées que le taux de roulement du personnel n'est pas associé à la performance organisationnelle envisagée en termes de productivité, alors qu'une relation négative entre le taux de roulement et la performance, vue sous l'angle du profit, a été confirmée (étape 1). Le roulement du personnel semble être un facteur perturbateur provoquant un effet négatif en termes de performance organisationnelle, causant une diminution du profit.

La relation positive entre le taux de roulement du personnel des Caisses et les coûts de la main-d'œuvre par employé (étape 2) a été étayée par corrélation et régression. Cette relation peut s'expliquer par les coûts supplémentaires de recrutement, de sélection et de formation occasionnés par un accroissement du taux de roulement volontaire du personnel<sup>69</sup>.

Une relation positive entre le taux de roulement du personnel et les mesures disciplinaires par employé, a été vérifiée ( $p=0,052$ ) par régression linéaire (étape 2). Ce phénomène peut trouver son origine dans la désorganisation provoquée par le roulement volontaire du personnel.

Le test de médiation de Baron et Kenny (1986) a été arrêté à l'étape 1, pour la variable dépendante « productivité ». L'hypothèse générale H1 a ainsi été infirmée, en raison d'une relation non significative entre cette variable dépendante et la variable indépendante. Les exigences de l'étape 1 ont été remplies, pour la variable dépendante « profit ». Pour cette même variable dépendante, l'étape 2 a été complétée, mais sur la base de deux variables d'efficacité uniquement : le coût de la main-d'œuvre par employé et les mesures disciplinaires par employé. L'étape 3 du test a infirmé notre seconde hypothèse générale (H2) : la médiation des effets du roulement du personnel sur la performance organisationnelle, par le biais de l'efficacité organisationnelle, n'a été vérifiée pour aucune des variables d'efficacité, indépendamment du fait qu'elles aient ou non passé l'étape 2.

Les résultats auxquels nous avons abouti et que nous avons synthétisés, ci-dessus, sont discutés au chapitre suivant.

---

<sup>69</sup> Voir II.1.2.2.

## **Chapitre V**

### **Discussion des résultats**

Au sein de ce chapitre, nous discutons les résultats de notre recherche, exposons les limites qui nous sont apparues et proposons des pistes pour de futures recherches.

#### **V.1. Discussion**

Nous envisageons, dans ce point, les résultats auxquels nous sommes parvenus et qui ont trait à la médiation des effets du roulement du personnel sur la performance organisationnelle, par l'efficacité organisationnelle. Ces résultats sont mis en rapport avec ceux obtenus par les auteurs de la revue de littérature qui ont exploité le même type de modèle de recherche que nous.

La méthode de vérification des hypothèses que nous avons mise en place et effectuée, a abouti à l'invalidation de la supposée médiation, via l'efficacité organisationnelle, des effets du roulement volontaire du personnel sur la performance organisationnelle. Les trois études antérieures à la nôtre – et dans lesquelles les effets du roulement du personnel sur la performance organisationnelle ont également été envisagés par le truchement de variables d'efficacité – n'ont pas permis de conclure incontestablement à un effet médiateur. Shaw, Gupta et Delery (2005) ont obtenu des résultats confirmant modestement l'effet médiateur de l'efficacité organisationnelle, sur la relation entre le roulement volontaire du personnel et la performance organisationnelle. Kacmar, Van Rooy, Steilberg et Cerrone (2006) ont démontré l'effet médiateur des effets du roulement du personnel, pour une des deux variables d'efficacité de leur modèle, uniquement (variable « temps d'attente des clients »). Morrow et McElroy (2007) n'ont aussi trouvé une médiation des effets du roulement du personnel sur la performance organisationnelle que pour une de leurs deux variables d'efficacité (variable « coût par emprunt »). Il ressort, de ces études et de la nôtre, deux enjeux qui se recoupent : quelles variables choisir pour représenter adéquatement le concept d'efficacité et, d'autre part, l'efficacité est-elle, oui ou non, une variable

effectivement envisageable comme médiatrice des effets du roulement du personnel sur la performance organisationnelle ? La question du choix des variables d'efficience a été pressentie par Morrow et McElroy (2007), qui ont proposé une typologie des indicateurs d'efficience organisationnelle, basée sur une distinction en fonction de la pertinence de ces indicateurs pour représenter le concept-même d'efficience<sup>70</sup>. Il est ressorti, de l'étude réalisée par ces auteurs, une distinction que nous avons reprise lors du choix de nos indicateurs et variables d'efficience et que nous avons mise à l'épreuve : les variables et indicateurs d'efficience les plus performants, selon Morrow et McElroy (2007) sont ceux que nous avons rattaché à l'efficience dite interne – c'est-à-dire relatifs à une minimisation des coûts ou à une minimisation des erreurs humaines de processus ; les variables d'efficience externe étant basées sur la demande pour le produit ou des éléments externes à l'organisation. Deux de nos variables d'efficience ont présenté une relation avec le roulement du personnel, variables toutes deux identifiées, dans notre modèle d'analyse, comme des variables d'efficience interne : le coût de la main-d'œuvre par employé et les mesures disciplinaires par employé. Ce résultat va dans le sens de la distinction proposée par Morrow et McElroy (2007), à partir de leur étude et de celle de Kacmar et al. (2006), sans toutefois permettre d'étayer leur typologie, puisque nous n'avons pas confirmé d'effet médiateur, via notre modèle d'analyse. Nous avons souhaité préciser la typologie des indicateurs d'efficience suggérée par Morrow et McElroy (2007), chose que nous n'avons pu faire, en raison des résultats négatifs du test de médiation que nous avons effectué. Nos calculs de régressions ont simplement mis en avant que deux variables d'efficience interne sont les seules qui sont associées au taux de roulement du personnel. Si nous avions pu aller au bout du test de Baron et Kenny (1986), nous aurions peut-être constaté, à l'instar de Morrow et McElroy (2007), que les variables d'efficience interne sont celles par lesquelles la médiation entre roulement du personnel et performance organisationnelle s'effectue.

Les résultats des calculs de corrélation et de régression relatifs à la variable indépendante « roulement du personnel » et à la variable d'efficience « coût de la main-d'œuvre par employé » ont permis de souligner une association positive entre

---

<sup>70</sup> Voir II.1.1.

celles-ci. Le taux de roulement volontaire du personnel semble avoir un effet néfaste sur l'efficacité organisationnelle exprimée en termes de coûts de main-d'œuvre. Au sein de l'étude de Shaw, Gupta et Delery (2005), l'impact négatif du roulement volontaire des employés a été confirmé pour l'ensemble des variables d'efficacité, à savoir : le nombre d'heures de travail nécessaires à la production d'une tonne de produit, le nombre d'accidents par employé ayant entraîné une perte de temps, les revenus engendrés par chauffeur, le pourcentage de chauffeurs suspendus ou de camions hors service en raison de fautes de conduite commises par les chauffeurs et le nombre d'accidents par millions de mille parcours. La relation entre le roulement volontaire des employés (variable indépendante) et ces variables d'efficacité présente, pour rappel, la forme d'un « U » inversé<sup>71</sup>. L'étude de Shaw et al. (2005) suggère ainsi que le roulement volontaire des employés présente des effets dommageables pour l'efficacité organisationnelle mais que, tout au moins, à partir d'un certain niveau élevé de roulement, ces effets s'atténuent. Ces auteurs expriment le fait qu'au sein d'organisations caractérisées par un fort taux de roulement, le capital humain est moins expérimenté et, par conséquent, plus facilement remplaçable. Les effets dommageables du roulement sur la performance organisationnelle sont donc moindres que pour une organisation avec un faible taux de roulement. Les variables d'efficacité que nous venons de citer ont été qualifiées comme telles par Morrow et McElroy (2007), Shaw et al. (2005) parlaient plutôt de variables exprimant la performance de la force de travail<sup>72</sup>. Selon nous, ces variables, à l'exception de la variable « revenus engendrés par chauffeurs » – qui exprime plus la performance que l'efficacité organisationnelle – représentent bien des variables d'efficacité et, plus précisément selon nos termes, des variables d'efficacité interne. Dans les mêmes limites que les variables d'efficacité « coût de la main-d'œuvre par employé » et « mesures disciplinaires par employé » de notre recherche, les variables « nombre d'heures de travail nécessaires à la production d'une tonne de produit » et « nombre d'accidents par employé ayant entraîné une perte de temps » étaient la relation négative entre la variable « roulement volontaire du personnel » et l'efficacité organisationnelle. Les deux autres variables d'efficacité interne confirment (faiblement) la médiation, via l'efficacité organisationnelle, des

---

<sup>71</sup> Voir I.3.1.

<sup>72</sup> Idem

effets du roulement volontaire du personnel sur la performance organisationnelle financière. Kacmar et al. (2006) ont trouvé une relation positive entre le roulement du management et le temps d'attente du client, variable d'efficacité interne. Cette relation témoigne, comme dans notre étude et celle de Shaw et al. (2005), d'une relation négative entre roulement et efficacité, de même que la relation entre le roulement et la variable d'efficacité interne « coût par emprunt », au sein de la recherche de Morrow et McElroy (2007).

Notre étude a permis de mettre en évidence une relation négative entre le roulement du personnel et la variable « profit », tout comme la recherche menée par Morrow et McElroy (2007). Ceux-ci ont prouvé en recourant, comme nous, au test de médiation de Baron et Kenny (1986), l'existence d'une relation négative entre le roulement volontaire du personnel et les variables de performance de leur modèle, à savoir la satisfaction des clients et le profit. Kacmar et al. (2006), en raison du mode de vérification qu'ils ont choisi pour mettre à l'épreuve leur modèle d'analyse, n'ont pas testé les relations entre leur variable indépendante – le roulement du management – et leurs variables de performance organisationnelle – les ventes et le profit. Les variables de performance organisationnelle utilisées par Shaw, Gupta et Delery (2005) semblent, par définition, être des variables susceptibles d'exprimer le profit. Ils ont défini leur variable de performance « ratio d'exploitation » comme le résultat de la division des dépenses totales par les revenus bruts totaux. Un résultat inférieur à la valeur 0 exprimerait un profit négatif (c'est-à-dire une perte). Leur autre variable de performance organisationnelle, le retour sur capital, représente le profit engendré par capital utilisé. Ces auteurs ayant eu recours au test de médiation de Baron et Kenny (1986), ils ont testé et confirmé les relations entre le roulement du personnel et leurs variables de performance organisationnelle, mais n'ont pas communiqué de résultats ayant trait au sens des relations entre leur variable indépendante et leurs variables de performance financière. Les quatre études de notre revue de la littérature, au sein desquelles est questionnée la relation entre le roulement du personnel et la performance organisationnelle, témoignent de la relation négative entre le roulement du personnel et la performance organisationnelle envisagée par le profit. Huselid (1995) distingue, d'une part, des

profits qu'il qualifie de comptables, via le taux brut de retour sur capital et, d'autre part, des profits dit économiques, via le ratio de Tobin. McElroy et Morrow (2001) ainsi que Koys (2001) ont défini le taux de profit comme l'une des deux variables de performance de leur étude respective. Pour leur part, Glebbeek et Bax (2004) ont exploité, comme variable de performance organisationnelle, le résultat net par unité d'exploitation ; variable mesurée par la différence entre les coûts salariaux et les résultats bruts. Il semble donc que la variable de performance retenue par ces deux auteurs n'est pas moins qu'une représentation du profit. Notre étude, à l'instar de cinq des sept études de notre revue de la littérature, atteste ainsi d'une relation négative entre le roulement du personnel et une variable de profit, profit qui est communément utilisé pour traduire le concept de performance organisationnelle.

Lors de la vérification de l'effet médiateur de l'efficacité organisationnelle sur la relation entre le roulement du personnel et les variables de performance organisationnelle, la relation entre la variable indépendante « taux de roulement volontaire du personnel » et la variable de performance « productivité », représentée par l'intérêt des prêts par heure de travail, n'a pas été confirmée. Cela a mis fin prématurément au test de médiation portant sur cette variable dépendante. Aucune des sept études que nous avons recensées n'a exploité la productivité en tant qu'expression de la performance organisationnelle. Kacmar et al. (2006) ont traduit le concept de performance organisationnelle via la variable « profit » et la variable « ventes ». Si les ventes ont été mesurées via l'indicateur « ventes mensuelles brutes », elles n'ont cependant pas été exprimées par rapport aux intrants qui ont été requis et elles ne peuvent donc pas être considérées comme une expression de la productivité<sup>73</sup>. Dans sa thèse doctorale, Jalette (2007) avait envisagé la productivité comme pertinente pour représenter la performance organisationnelle, à l'instar de Le Louarn (2008), dans son ouvrage consacré aux tableaux de bord en ressources humaines. L'intérêt des prêts par heure de travail traduit bien, selon nous, la notion de productivité, car elle constitue l'expression d'un extrant par rapport à un intrant<sup>74</sup>. L'absence de relation entre le roulement du personnel et la productivité – exprimée par l'intérêt des prêts par heure de travail –

---

<sup>73</sup> Voir II.1.2.2.

<sup>74</sup> Idem.

semble paradoxale. Une relation négative était attendue (H1b). Celle-ci aurait pu s'expliquer par la perte d'expertise engendrée par le roulement, perte nuisible pour la productivité. Une relation positive aurait pu s'expliquer par le fait que, le processus de dotation requérant du temps, les employés n'ayant pas quitté l'organisation doivent, pendant la période de comblement de poste, effectuer une quantité de travail qui est relativement constante dans le temps ; ce phénomène crée une augmentation de leur productivité. L'absence de relation entre roulement du personnel et productivité mériterait d'être explorée dans de futures recherches traitant des conséquences du roulement du personnel, avec ou sans variable(s) médiatrice(s).

## **V.2. Limites et pistes pour de futures recherches**

Nous abordons, ci après, après avoir mentionné les limites de notre analyse, des éléments potentiels d'amélioration ayant trait à la sélection des variables du modèle de recherche. Nous proposons également certaines réflexions relatives à la présence syndicale et au test de vérification de médiation que nous avons utilisé.

Nous avons inscrit notre recherche dans le prolongement direct du travail réalisé par Morrow et McElroy (2007). Nous avons eu pour ambition principale d'étayer le modèle d'analyse repris par ces auteurs et mettant en jeu la médiation des effets du roulement sur la performance, par le biais de l'efficience. Pour cela, nous avons eu recours au test proposé par Baron et Kenny (1986) et utilisé par Shaw, Gupta et Delery (2005) et Morrow et McElroy (2007)<sup>75</sup>. Au vu des résultats de notre recherche, nous n'avons pas pu étayer la médiation mise en œuvre dans notre modèle d'analyse, les conditions énoncées par Baron et Kenny (1986) n'ayant pas été remplies. Il découle donc des résultats de notre recherche une réponse négative à notre question de recherche : l'efficience organisationnelle n'apparaît pas comme une variable médiatrice des effets du roulement du personnel sur la performance organisationnelle. Aucune des médiations de notre modèle n'ayant été confirmée,

---

<sup>75</sup> Voir II.2 (et III.2.2.).

nous n'avons pas pu effectuer le test Sobel recommandé par Morrow et McElroy (2007) ; test qui aurait permis de déterminer la force de ces médiations, si elles avaient existé. Des recherches telles que celle que nous avons menée sont et seront encore nécessaires pour améliorer la compréhension de la manière dont le roulement de personnel est associé à la performance organisationnelle.

Un élément central dans la construction de notre modèle d'analyse a été la sélection des variables pouvant traduire l'efficacité et la performance. Comment s'assurer au maximum de la validité de ces variables ? Quel(s) critère(s) de sélection exploiter ? Poser ces questions permet de s'interroger sur les limites de notre recherche et sur de possibles pistes d'amélioration. Repenser le choix des variables du modèle de recherche pourrait être un moyen de parvenir à des résultats supportant les hypothèses. Malgré la rigueur de notre processus de sélection des variables de performance et d'efficacité, nous n'avons peut-être pas effectué les meilleurs choix. Les études visant la validité interne plutôt qu'externe paraissent être les plus appropriées pour entrer dans la compréhension des nuances associées à la traduction des concepts de performance et d'efficacité organisationnels en variables et en indicateurs éponymes : il faut, selon nous, envisager un maximum d'éléments propres au secteur et à l'entreprise qui constituent le champ d'étude. Pour ce faire, recourir à des spécialistes internes, des membres du ou des organismes étudiés, nous paraît être, *a priori*, un moyen à ne pas négliger pour déterminer ce qui, dans un contexte particulier, constitue une variable d'efficacité ou une variable de performance. Il nous semble erroné de penser qu'une variable généralement envisagée comme relative à la performance ne puisse jamais être, dans un contexte particulier, une représentation de l'efficacité. *A posteriori*, il semble donc qu'utiliser une base de données secondaires afin de réaliser un genre d'étude qui gagnerait sans doute à être bâtie à partir du terrain, n'est pas l'option la plus appropriée pour obtenir des données.

Nos mesures de la performance organisationnelle sont des mesures de type financier, type priorisé par les institutions bancaires et les organisations en général, à la recherche de mesures chiffrables et monétaires. Or, la performance

organisationnelle n'est pas unidimensionnelle (Morin, Savoie et Beaudin, 1994)<sup>76</sup> et, par conséquent, envisager uniquement la dimension financière peut s'avérer réducteur. Ainsi, par exemple, la performance en matière de ressources humaines, envisagée en termes de satisfaction des clients, pourrait être intégrée à un modèle d'analyse dans lequel la performance organisationnelle est incluse ; à l'instar du choix fait par Morrow et McElroy (2007), qui ont utilisé cette variable.

Notre étude a mis en lumière certaines relations intéressantes entre la présence syndicale et d'autres variables. Ainsi, sans rentrer dans le détail de l'analyse que nous avons proposée aux points IV.3 et IV.4 : la présence syndicale est positivement corrélée au coût de la main-d'œuvre par employé, aux jours de maladie par employé, aux heures supplémentaires par employé, à la productivité (intérêts des prêts par heure de travail), à la taille des établissements et au milieu urbain. Elle est négativement corrélée au profit (trop-perçus par 100\$ d'actif) et au milieu rural. Les calculs de régressions font également ressortir que la présence syndicale est positivement associée aux heures supplémentaires, aux jours de maladie et à la productivité. Faut-il voir dans la présence syndicale un moyen d'améliorer la productivité au détriment du profit ? Sont-ils un moyen pour les employés d'accéder à de meilleures conditions de travail (reconnaissance des heures supplémentaires, par exemple), en permettant un accroissement simultané des jours de maladie et de la productivité ? Autant de questions que tout gestionnaire pourrait se poser.

Nous avons eu recours, pour répondre à notre question de recherche, à une analyse de type quantitatif. Or, nous avons souligné au sein de cette discussion des résultats qu'une approche qualitative ne manquerait pas de pertinence, pour définir et choisir les variables d'efficience et de performance organisationnels. Une approche mixte, associant la précision d'analyse caractéristique de la démarche quantitative et la précision de contenu de la démarche qualitative, permettrait certainement de faire progresser la compréhension des relations entre roulement du personnel, efficience et performance organisationnels.

---

<sup>76</sup> Voir II.3.3.

Pour clore la discussion des résultats, nous souhaitons aborder un élément non négligeable : l'évaluation du test de médiation de Baron et Kenny (1986). Tout comme Shaw, Gupta et Delery (2005) et Morrow et McElroy (2007), nous avons eu recours à cette méthode. Celle-ci, nommée en anglais *causal-steps approach*, est la plus communément utilisée afin de vérifier l'effet médiateur d'une ou de plusieurs variables (MacKinnon and Fairchild, 2009). Cette méthode présente, en dépit de sa popularité sans doute largement due à sa simplicité, des limites. MacKinnon and Fairchild (2009) mentionnent que de récentes études tendent à démontrer que l'effet médiateur, lorsqu'il est modeste, n'est détecté que pour de grands échantillons (plus de 20.000 unités). Une autre limite et raison pour laquelle Morrow et McElroy (2007) préconisaient de recourir au test Sobel, est que la médiation n'est pas numériquement estimée via le test de Baron et Kenny (1986). La force du phénomène ne pouvant donc pas être évaluée. Aussi, toujours selon MacKinnon et Fairchild (2009), la première étape du test de Baron et Kenny (1986), où la relation entre variable(s) indépendante(s) et variables (dépendantes) est vérifiée et doit être confirmée, n'est pas une condition nécessaire pour qu'il existe une médiation de la relation entre ces mêmes variable(s) indépendante(s) et dépendante(s).

## Conclusion

La littérature actuelle présente peu d'études ayant traité des effets du roulement du personnel sur la performance organisationnelle et encore moins qui envisagent ces effets via une médiation par l'efficacité organisationnelle. Nous avons recensé trois études, qui présentent des résultats allant dans le sens de cette possible médiation. Notre recherche avait pour objectif principal, dans le prolongement direct de la plus récente de ces trois études, d'étayer un modèle d'analyse dans lequel les effets du roulement du personnel sur la performance organisationnelle sont envisagés par le truchement de l'efficacité organisationnelle.

Nous avons eu recours à des données secondaires, relatives à des établissements bancaires, afin de construire notre modèle d'analyse et de mettre à l'épreuve nos hypothèses. Les résultats de cette mise à l'épreuve infirment l'idée de médiation sur lequel celui-ci a été élaboré ; en fonction de ces résultats, notre question de recherche a été invalidée.

Un enjeu de premier plan, pour de futures recherches exploitant un modèle d'analyse similaire à celui que nous avons utilisé, s'avère être le choix des variables d'efficacité et de performance. Ce choix, pour aboutir à un modèle d'analyse valide devrait être fondé, selon nous, sur les connaissances d'acteurs de terrain reconnus comme spécialistes de la ou des organisation(s) utilisées comme cadre d'analyse.

Comme la vie, la recherche est un processus itératif au sein duquel il faut prioritairement, pour progresser, tirer profit du chemin parcouru. Nous espérons modestement que notre étude, au travers des résultats présentés et des recommandations faites, a permis d'alimenter la réflexion ayant trait à la question de recherche que nous avons posée.

## Bibliographie

### Articles, dictionnaires et monographies

Becker B. E. and Huselid M. A. 1998. *High Performance Work Systems and Firm Performance: A Synthesis of Research and Managerial Implications*. **Research in Personnel and Human Resources Management**. Vol. 16, pp 53-101.

Beitone A., Dollo C., Guidoni J.-P. et Legardez A. 1991. *Dictionnaire des sciences économiques*. Paris : Armand Colin.

Capul J. Y. et Garnier O. 1999. *Dictionnaire d'économie et de sciences sociales*. Paris : Hatier.

Cohen É. 2000. *Dictionnaire de Gestion*. Deuxième édition augmentée. Paris : Éditions La Découverte.

Donaldson L. 2001. *The Contingency Theory of Organizations*. Thousand Oaks : Sage.

Gauthier B. 2006. *Recherche sociale. De la problématique à la collecte de données*. Montréal : Presses de l'université du Québec.

Glebbeek A. C. and Bax E. H. 2004. *Is high employee turnover really harmful? An empirical test using company records*. **Academy of Management Journal**. Vol. 47, pp 277-286.

Grant R. M. 1996. *Toward a Knowledge-Based Theory of the Firm*. **Strategic Management Journal**. Vol. 17, pp 109-122.

Guérin G., Le Louarn J. Y. et Wils T. 1988. *L'intégration des ressources humaines à la planification d'entreprise : une justification et un cadre conceptuel*. **Gestion**. Vol. 13, pp 23-33.

Huselid M. A. 1995. *The impact of human resource management practices on turnover, productivity, and corporate financial performance*. **Academy of Management Journal**. Vol. 38, pp 635-672.

Jalette P. 1997. *L'impact des relations industrielles sur la performance organisationnelle : le cas des caisses d'épargne et de crédit au Québec*. Montréal : Université de Montréal.

Jalette P. et Bergeron J.-G. 2002. *L'impact des relations industrielles sur la performance organisationnelle*. **Relations industrielles**. Vol. 57, pp 542-568.

Jerving J. 1993. *Financial Management for Credit Union Managers and Directors*. Iowa : Kendall Hunt Publishing Company.

Kacmar K. M., Andrews M. C., Van Rooy D. L., Steilberg R. C. and Cerrone S. 2006. *Sure everyone can be replaced... but at what cost? Turnover as a predictor of unit-level performance*. **Academy of Management Journal**. Vol. 49, pp 133-144.

Kaplan S. et D. P. Norton. 1996. *Le tableau de bord prospectif*. Paris : Éditions d'Organisation.

Kochan T. A. 1998. *What is Distinctive about Industrial Relations Research? in Researching the World of Work: Strategies and Methods in Studying Industrial Relations*. New York : Keith Whitfield and George Strauss (eds.). pp 31-45.

Koys D. J. 2001. *The effects of employee satisfaction, organizational citizenship behaviour, and turnover on organizational effectiveness : a unit-level, longitudinal study*. **Personnel Psychology**. Vol. 54, pp 101-114.

Lawrence P. R. and Lorsch J. W. 1967. *Organization and environment*. Boston: Harvard Business School.

Le Louarn J.-Y. 2008. *Les tableaux de bord Ressources Humaines*. France : Éditions Liaisons.

Le Louarn J.-Y. et Gosselin A. 2000. *GRH et profits, y a-t-il un lien ? Effectif*. Avril/Mai, pp 18-23.

MacKinnon D.P. and Fairchild J.F. 2009. *Current Directions in Mediation Analysis*. **Current Directions in Psychological Science**. Vol. 18, pp 16-20.

Martinet A.-C. et Silem A. 1991. *Lexique de gestion*. Troisième édition. Paris : Dalloz.

Morrow P. C. and McElroy J. C. 2001. *Turnover and organizational performance : a comparative analysis of the effects of voluntary, involuntary, and reduction-in-force turnover*. **Journal of Applied Psychology**. Vol. 86, pp 1294-1299.

Morin E., Savoie A. et Beaudin G. 1994. *L'efficacité organisationnelle : théories, représentations et mesures*. Chicoutimi : Gaétan Morin.

Morrell K., Loan-Clarke J. and Wilkinson A. 2001. *Unweaving leaving : the use of models in the management of employee turnover*. **International Journal of Management Reviews**. Vol. 3, pp 219-244.

Morrow P. C. and McElroy J. C. 2007. *Efficiency as a mediator in turnover-organizational performance relations*. **Human Relations**. Vol. 60, pp 827-849.

Mueller C. W. and Price J. L. 1989. *Some consequences of turnover : a work unit analysis*. **Human Relations**. Vol. 42, pp 389-402.

Phillips. D. J. 1990. *The Price Tag on Turnover*. **Personnel Journal**. Vol. 58, pp 58-61.

Porter M. 1985. *Competitive Advantage*. New York: The Free Press.

Price J. L. 1989. *The impact of turnover on the organization*. **Work and Occupations**. Vol. 16, pp 460-473.

Quivy R. et Van Campenhoudt L. 2006. *Manuel de recherche en sciences sociales*. Paris : Dunod.

Shaw J. D., Gupta N. and Delery J. E. 2005. *Alternative conceptualizations of the relationship between voluntary turnover and organizational performance*. **Academy of Management Journal**. Vol. 48, pp 50-68.

Thiétart R.-A. 1999. *Méthodes de recherche en management*. Paris : Dunod.

## **Sites Internet**

**[www.granddictionnaire.com](http://www.granddictionnaire.com)**

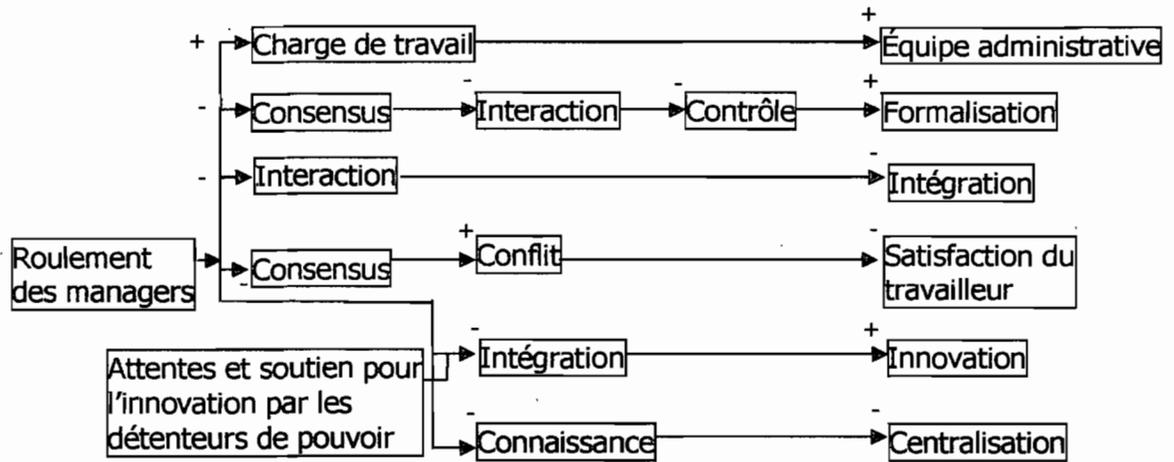
Morin D. et Cossette M. 2007. *Une introduction à la problématique de la rétention du personnel.* **[www.observatoireqsrh.uqam.ca](http://www.observatoireqsrh.uqam.ca)**

Morin D. et Cossette M. 2007. *Bilan des déterminants du roulement de personnel.* **[www.observatoireqsrh.uqam.ca](http://www.observatoireqsrh.uqam.ca)**

# Annexe

Source : Price (1989)

## Modèle causal de Price (1977)



## Modèle revisité (Price, 1989)

