

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

Le lien entre la stratégie d'affaires et la participation syndicale dans
le secteur privé au Québec : le rôle médiateur de la satisfaction au travail

par

Dominique Lamaute
École de relations industrielles
Faculté des arts et des sciences

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

© Dominique Lamaute, 2008



IDENTIFICATION DU JURY

Université de Montréal
Faculté des études supérieures

Cette thèse intitulée :

Le lien entre la stratégie d'affaires et la participation syndicale dans
le secteur privé au Québec : le rôle médiateur de la satisfaction au travail

présentée par :

Dominique Lamaute

a été évaluée par un jury composé des personnes suivantes :

Président rapporteur	Monsieur Reynald Bourque
Directeur de recherche	Monsieur Stéphane Renaud
Lecteur	Monsieur Victor Haines
Examineur externe	Monsieur Renaud Paquet
Représentant du doyen de la Faculté des études supérieures et post-doctorales	Madame Mona-Josée Gagnon

Thèse acceptée le 29 septembre 2008

Sommaire

Comme en témoigne la littérature, même si les stratégies d'affaires permettent aux organisations de contrer la concurrence, leur mise en application peut exercer un impact différencié sur la relation d'emploi. En nous intéressant aux entreprises syndiquées du secteur privé au Québec, notre objectif de recherche consiste à vérifier si dans un contexte syndiqué, les stratégies d'affaires peuvent exercer une influence différenciée sur la participation syndicale.

Une recension de la littérature indique que les études ont testé le lien entre différentes variables et la participation syndicale. Parmi ces variables nous retrouvons entre autres les variables socio-démographiques, les variables liées au travail et les variables liées au syndicat. Cependant, à notre connaissance, aucune étude ne s'est attardée à l'influence que pourrait exercer la stratégie d'affaires (en tant que variable liée au travail) sur la participation syndicale. Parmi les résultats les plus révélateurs que rapporte la littérature, les variables socio-démographiques possèdent une faible valeur prédictive de la participation syndicale, mais en revanche, une forte valeur prédictive est reconnue aux variables d'attitude, notamment la satisfaction au travail (variable liée au travail) et l'attitude envers les syndicats (variable liée au syndicat). Étant donné que dans la littérature on ne s'interroge pas à savoir si cette forte valeur prédictive des variables d'attitude pouvait médiatiser le lien testé entre les différentes variables et la participation syndicale, notre question de recherche s'est ainsi précisée : dans cette relation que nous voulons tester entre la stratégie d'affaires et la participation syndicale, une variable d'attitude précise, notamment la satisfaction au travail jouerait-elle un rôle médiateur?

Nous avons construit un modèle médiateur au sein duquel nous faisons intervenir des variables contrôles (socio-démographiques, liées au travail et liées au syndicat), une variable indépendante (la stratégie d'affaires) dont les dimensions relèvent de la typologie de Porter (1980), une variable médiatrice (la satisfaction au travail) étudiée à travers ses dimensions intrinsèque et extrinsèque et une variable dépendante (la participation syndicale) mesurée à partir de l'échelle que proposent Hammer et Wazeter (1993).

Pour tenter d'expliquer notre modèle médiateur, nous avons retenu un modèle et trois théories. D'abord le modèle des choix stratégiques de Kochan, Katz et McKersie (1994) pour expliquer l'impact de la mise en œuvre de la stratégie d'affaires patronale sur la satisfaction au travail. Ensuite, les théories du conflit industriel de Wheeler (1985), de la frustration/agression de Klandermans (1986) et de la mobilisation de Kelly (1998) pour expliquer la participation syndicale vue comme un comportement des travailleurs. Finalement, nous nous sommes inspirés de la relation établie entre l'attitude et le comportement pour expliquer le rôle médiateur de la satisfaction au travail en tant que variable d'attitude. À partir de ce modèle, nous avons émis comme hypothèse principale que *des trois dimensions expliquant la stratégie d'affaires, la stratégie de domination par les coûts exerce un impact contraire à celui qu'exercent la stratégie de différenciation par la qualité et la stratégie de différenciation par l'innovation sur la participation syndicale, via l'effet médiateur de la satisfaction au travail*. De cette hypothèse principale découlent trois sous-hypothèses à l'effet que les stratégies d'affaires exercent un impact différencié sur la satisfaction au travail et de ce fait, exercent un impact différencié sur la participation syndicale.

Pour vérifier nos hypothèses, nous utilisons une base de données conçues à partir de questionnaires soumis à des membres de l'exécutif de différents syndicats locaux québécois du secteur privé, affiliés à des fédérations de la Confédération des syndicats nationaux (CSN). Des 894 questionnaires acheminés auprès de ces syndicats, 234 questionnaires utilisables ont été retournés. La taille de notre échantillon est de 234 répondants.

Suite à nos analyses bivariées, nos premiers résultats témoignent d'une absence de corrélation significative entre deux stratégies d'affaires (différenciation par la qualité, différenciation par l'innovation) et la participation syndicale. Cependant, nous observons une relation négative entre la stratégie de domination par les coûts et la participation syndicale, relation moyennement significative. Ce dernier résultat nous permet d'aller de l'avant pour vérifier s'il existe un effet de médiation de la satisfaction au travail.

Pour tester notre modèle médiateur, nous procédons à des analyses de régression suivant l'approche que proposent Baron et Kenny (1986) et suivant l'approche émergente proposée par Frazier, Tix et Barron (2004). Nos analyses multivariées basées sur des régressions hiérarchiques confirment le lien négatif indirect existant entre la stratégie de domination par les coûts et la participation syndicale. Dès que nous contrôlons pour la satisfaction au travail, ce lien disparaît. Nos résultats confirment la présence d'un modèle médiateur parfait.

Bien que le modèle des choix stratégiques de Kochan, Katz et McKersie (1994) permet d'expliquer l'impact différencié des stratégies d'affaires sur la satisfaction au travail et que la relation établie entre les concepts « attitude » et « comportement » aide à confirmer le rôle médiateur de la satisfaction au travail dans notre modèle, les théories du

conflit industriel de Wheeler (1985), de la frustration/agression de Klandermans (1986) et de la mobilisation de Kelly (1998) n'aident pas à expliquer pourquoi en présence d'une stratégie de domination par les coûts, la participation syndicale diminue au lieu d'augmenter comme nous l'avions anticipé. Ce comportement des travailleurs peut être dû au fait qu'en présence d'une telle stratégie d'affaires, les travailleurs ont l'impression que les règles du jeu sont déjà établies par la direction et que les revendications syndicales ne les modifieront pas.

Face à ces résultats, nous croyons que notre recherche s'inscrit dans le prolongement des réflexions sur les déterminants de la participation syndicale et de plus, permet d'orienter le débat sur le coût humain qu'implique la mise en œuvre d'une stratégie de domination par les coûts dans les organisations.

MOTS-CLÉS

Stratégie, choix stratégiques, stratégie d'affaires, stratégie de domination par les coûts, stratégie de différenciation par la qualité, stratégie de différenciation par l'innovation, satisfaction au travail, participation syndicale, variable indépendante, variable médiatrice, variable dépendante, variables contrôles, modèle médiateur, analyses bivariées, analyses multivariées.

Summary

We reviewed the literature and according to several authors, business strategies allow organisations to face the competitive conditions of the market. However, business strategies can also alter the relationship between employers and employees and on a different level between employers and the union. In this context, our goal is to determine if there is a link between business strategies and union participation through the mediating role of job satisfaction. Although the studies reviewed have investigated various factors influencing member participation in trade union activities, none have reported business strategies as a predictor of union participation.

In our mediating model, we show the possible links between various variables and union participation. First, our independent variable (business strategy), was defined according to the generic business strategies identified by Porter (1980): cost leadership strategy, differentiation strategy by quality and differentiation strategy by innovation. Our mediating variable, job satisfaction was defined as an attitude (Beer, 1964) as well as a perception (Morse, 1953). Third, union participation was measured according to Hammer and Wazeter's (1993) scale. We also included in our model demographic predictors, work-related factors and union-related factors as control variables.

To explain our mediating model, we use Kochan, Katz and McKersie's (1994) strategic choice model to demonstrate the influence of business strategies on job satisfaction. We use Wheeler's (1985) theory of industrial conflict, Klanderman's (1986) frustration/aggression theory and Kelly's (1998) mobilization theory to explain union participation as a behavior. Finally, by the relation established by several authors between "attitude" and "behavior" (Schermerhorn, Hunt, Osborn, de Billy, 2006; Dolan, Gosselin, Carrière, 2007), we explain the mediating role of job satisfaction in our model.

Our major hypothesis states that business strategies affect union participation through the mediating role of job satisfaction. Based on this major hypothesis, three others hypothesis argue that the various business strategies (cost leadership strategy, differentiation strategy by quality and differentiation strategy by innovation) should affect differently the level of job satisfaction and the degree of union participation. Our survey was conducted among 894 unionised enterprises in the private sector in Québec.

Data for this study were provided by a sample of 234 union leaders all affiliated to the *Confédération des syndicats nationaux* (CSN).

Our bivariate analysis show no significant statistical link between two business strategies (differentiation strategy by quality and differentiation strategy by innovation) and union participation. However, we find a significant negative relation between cost leadership strategy and union participation. Then, we look forward to see if we have a mediating model. To test our mediating model, we use both Baron and Kenny's (1986) and Frazier, Tix and Barron's (2004) approach. In both cases, our multivariate analysis show the significant negative link between cost leadership strategy and union participation and underline a perfect mediation model. Although cost leadership as business strategy affects union participation, the link between these two variables is not direct due to the mediating role of job satisfaction.

Our results give some insight on a different kind of determinant of union participation and force a debate on the human costs of the use of such a business strategy (cost leadership) in a workplace.

KEY WORDS

Strategy, strategic choices, business strategies, cost leadership strategy, differentiation strategy by quality, differentiation strategy by innovation, job satisfaction, union participation, independent variable, mediator variable, dependent variable, control variables, mediator model, bivariate analysis, multivariate analysis.

TABLE DES MATIÈRES

Sommaire	iii
Summary	vii
TABLE DES MATIÈRES	ix
1. Introduction	2
2. La participation syndicale	9
2.1 Contexte économique dans lequel nous parlons de participation syndicale	9
2.2 La participation syndicale : une définition conceptuelle	13
2.3 Les déterminants de la participation syndicale	21
2.3.1 La présentation des déterminants de la participation syndicale selon la typologie de Barling, Fullagar et Kelloway (1992)	21
2.3.2 Les variables socio-démographiques	22
2.3.2.1 L'âge	22
2.3.2.2 Le sexe	24
2.3.2.3 Le niveau de scolarité	27
2.3.2.4 La famille	28
2.3.2.5 Conclusion	29
2.3.3 Les variables liées au travail	30
2.3.3.1 La satisfaction au travail	31
2.3.3.2 L'organisation du travail	37
2.3.3.3 Le statut d'emploi	39
2.3.3.4 Le climat des relations de travail	40
2.3.3.5 Le type d'emploi	41
2.3.3.6 Conclusion	44
2.3.4 Les variables liées au syndicat	44
2.3.4.1 L'attitude envers le syndicat	45
2.3.4.2 La taille du syndicat	46
2.3.4.3 La structure du syndicat	48
2.3.4.4 Conclusion	49
2.4 Conclusion générale et problématique	55
2.4.1 Conclusion	55
2.4.2 Problématique	56
2.5 La satisfaction au travail	59
2.5.1 Pérennité du concept	59
2.5.2 La satisfaction au travail : un concept de source paradigmatique	60
2.5.3 Définition de la satisfaction au travail	64
2.5.3.1 Les définitions descriptives de la satisfaction au travail	65
2.5.3.2 La satisfaction au travail définie à partir du modèle théorique des besoins	67
2.5.3.3 La satisfaction au travail définie en termes d'état affectif ou émotionnel agréable	67
2.5.4 La mesure de la satisfaction au travail	68
2.5.5 Les théories dominantes sur la satisfaction au travail	69
2.5.5.1 La typologie de Muchinsky (1993)	69

2.5.5.2	Modèle des processus de comparaison intrapersonnelle (<i>Intrapersonal-Comparison Processes</i>).....	71
2.5.5.3	Modèle des processus de comparaison interpersonnelle (<i>Interpersonal-Comparison Processes</i>).....	72
2.5.5.4	Théorie des deux facteurs (<i>Two-Factor Theory</i>).....	73
2.5.6	Position de notre étude par rapport aux définitions conceptuelles et opérationnelles de la satisfaction au travail	76
3.	Les stratégies d'affaires	83
3.1	<i>La stratégie dans les organisations : une réalité</i>	83
3.1.1	La notion de stratégie	83
3.1.2	La stratégie dans les organisations : les multiples réalités qu'elle évoque	85
3.2	<i>L'harmonisation des stratégies organisationnelles</i>	87
3.2.1	Les dimensions de la stratégie organisationnelle	87
3.2.2	Typologie de Hafsi, Séguin et Toulouse.....	88
3.2.3	Typologie de Rue et Byars	88
3.2.4	Typologie de Thompson et Strickland.....	89
3.2.5	Les stratégies corporatives comme guide de formulation des stratégies d'affaires	90
3.3	<i>Le second niveau de stratégies organisationnelles : Les stratégies d'affaires</i>	92
3.3.1	Définition du concept	92
3.3.2	La stratégie d'affaires au cœur des choix stratégiques des organisations	93
3.3.3	Stratégies d'affaires : Les principales typologies	93
3.4	<i>Position de notre recherche par rapport aux typologies présentées sur les stratégies d'affaires</i> 99	
3.5	<i>L'harmonisation de la stratégie fonctionnelle des ressources humaines (R.H.) aux stratégies d'affaires</i>	100
3.5.1	Les études de Schuler, Galante et Jackson (1987) et de Guérin et Wils (1990)	101
3.5.2	L'étude d'Osterman (1987)	103
3.5.3	Le modèle de Jackson et Schuler (1995)	105
3.5.4	Les études de Dyer et Holder (1988) et Youndt, Snell, Dean et Lepak (1996)	106
3.5.5	Conclusion.....	108
4.	Cadre théorique	110
4.1	<i>Principales contributions théoriques à l'explication de notre modèle</i>	110
4.1.1	Le modèle des choix stratégiques de Kochan, Katz et McKersie (1994)	110
4.1.2	La théorie du conflit industriel de Wheeler (1985), la théorie de la frustration/agression de Klandermans (1986) et la théorie de la mobilisation de Kelly (1998)	113
4.1.2.1	La théorie du conflit industriel de Wheeler (1985)	113
4.1.2.2	La théorie de la frustration/agression de Klandermans (1986).....	114
4.1.2.3	La théorie de la mobilisation de Kelly (1998).....	114
4.1.3	Apport de la relation établie entre « attitude » et « comportement » pour expliquer le rôle médiateur postulé.....	116
4.2	<i>Conclusion</i>	118
4.3	<i>Modèle d'analyse</i>	118
4.4	<i>Justification de notre modèle d'analyse</i>	120
4.5	<i>Cadre opératoire</i>	121
4.5.1	Cadre opératoire pour la « stratégie d'affaires »	122
4.5.2	Cadre opératoire pour la « satisfaction au travail »	123
4.5.3	Cadre opératoire pour la « participation syndicale ».....	124
4.5.4	Cadre opératoire pour les variables de contrôle.....	125
4.6	<i>Hypothèse de recherche et sous-hypothèses</i>	128

5. Méthodologie	133
5.1 Provenance de nos données	133
5.2 Les mesures utilisées	134
5.2.1 Mesures de la variable indépendante : « <i>stratégie d'affaires</i> ».....	134
5.2.2 Mesures de la variable médiatrice : « <i>satisfaction au travail</i> ».....	141
5.2.3 Mesures de la variable dépendante : « <i>participation syndicale</i> ».....	146
5.2.4 Mesures des variables de contrôle.....	148
5.2.4.1 Les variables socio-démographiques.....	148
5.2.4.1.1 L'âge.....	148
5.2.4.1.2 Le sexe.....	149
5.2.4.1.3 Le niveau de scolarité.....	149
5.2.4.2 Les variables liées aux caractéristiques du syndicat et de ses membres.....	149
5.2.4.2.1 La taille du syndicat.....	149
5.2.4.2.2 L'attitude à l'égard des syndicats.....	149
5.2.4.2.3 L'ancienneté des membres.....	151
5.2.4.2.4 La qualification des membres pour occuper leur emploi.....	151
5.2.4.3 Les variables liées aux caractéristiques du travail et de l'entreprise.....	152
5.2.4.3.1 Le statut d'emploi.....	152
5.2.4.3.2 L'organisation flexible du travail.....	152
5.2.4.3.3 Le climat général des relations du travail.....	153
5.2.4.3.4 Le secteur d'activités.....	154
5.3 Les analyses statistiques	154
5.3.1 Les analyses descriptives.....	154
5.3.2 Les analyses bivariées.....	154
5.3.3 Les analyses multivariées.....	155
5.3.4 Tests d'estimation de notre modèle de médiation.....	157
5.3.4.1 L'approche proposée par Baron et Kenny (1986).....	157
5.3.4.2 L'approche proposée par Frazier, Tix et Barron (2004).....	158
6. Résultats et discussion	160
6.1 Les analyses descriptives	160
6.1.1 Analyses descriptives des variables socio-démographiques.....	160
6.1.2 Analyses descriptives des variables liées aux caractéristiques du syndicat et de ses membres.....	162
6.1.3 Analyses descriptives des variables liées aux caractéristiques du travail et de l'entreprise.....	163
6.1.4 Analyses descriptives des variables médiatrice, indépendante et dépendante.....	163
6.1.4.1 Analyses descriptives de la variable médiatrice.....	164
6.1.4.2 Analyses descriptives de la variable indépendante.....	164
6.1.4.3 Analyses descriptives de la variable dépendante.....	165
6.2 Les analyses bivariées de la participation syndicale	165
6.2.1 Relation entre la variable indépendante et la variable médiatrice.....	165
6.2.2 Relation entre la variable indépendante et la variable dépendante.....	169
6.2.3 Relation entre la variable médiatrice et la variable dépendante.....	169
6.2.4 Relation entre les variables de contrôle et la variable dépendante.....	170
6.2.4.1 Les variables socio-démographiques.....	170
6.2.4.2 Les variables liées aux caractéristiques du syndicat et de ses membres.....	172
6.2.4.3 Les variables liées aux caractéristiques du travail et de l'entreprise.....	173
6.3 Les analyses multivariées de la participation syndicale	174
6.3.1 Analyses de régression suivant l'approche de Baron et Kenny (1986).....	174
6.3.3.1 Les premières séries de régressions sur la participation syndicale (<i>PS</i>) avec la satisfaction globale (<i>SG</i>) comme variable médiatrice.....	174

6.3.3.2	Les secondes séries de régressions sur la participation syndicale (<i>PS</i>) avec la satisfaction intrinsèque (<i>SI</i>) comme variable médiatrice.....	185
6.3.3.3	Les troisièmes séries de régressions sur la participation syndicale (<i>PS</i>) avec la satisfaction extrinsèque (<i>SE</i>) comme variable médiatrice.....	190
6.4	<i>Analyses de régression suivant l'approche de Frazier, Tix et Barron (2004)</i>	196
6.4.1	Régressions sur la participation syndicale (<i>PS</i>) avec la satisfaction globale (<i>SG</i>) comme variable médiatrice.....	196
6.4.2	Régressions sur la participation syndicale (<i>PS</i>) avec la satisfaction intrinsèque (<i>SI</i>) comme variable médiatrice.....	201
6.4.3	Régressions sur la participation syndicale (<i>PS</i>) avec la satisfaction extrinsèque (<i>SE</i>) comme variable médiatrice.....	204
6.5	<i>Conclusion</i>	210
6.6	<i>Discussion</i>	212
6.6.1	Implications théoriques	213
6.6.1.1	Apport du modèle des choix stratégiques (Kochan, Katz et McKersie, 1994).....	213
6.6.1.2	Apport des théories du conflit industriel (Wheeler, 1985), de la frustration/agression (Klandermans, 1986) et de la mobilisation (Kelly, 1998).....	215
6.6.1.3	L'apport issu de la relation établie entre « <i>attitude</i> » et « <i>comportement</i> »	216
6.6.2	Contribution de notre thèse à l'avancement des connaissances en relations industrielles	217
6.6.2.1	Implications au niveau théorique	218
6.6.2.2	Implications pour le milieu syndical.....	218
6.6.2.3	Implications pour le milieu patronal	219
7.	<i>Conclusion</i>	223
7.1	<i>Caractère novateur de notre thèse</i>	223
7.2	<i>Portée de nos résultats</i>	224
7.3	<i>Limites de la présente recherche et nouvelles avenues pour recherches futures</i>	229
7.4	<i>Mot de la fin</i>	232
8.	<i>BIBLIOGRAPHIE</i>	235
ANNEXE 1 : LE QUESTIONNAIRE.....		xviii

LISTE DES TABLEAUX

Tableau 1 :	Relation entre différentes variables et la participation syndicale, selon des études recensées	51
Tableau 2 :	Modèles et théorie dominants sur la satisfaction au travail.	75
Tableau 3 :	Le modèle des choix stratégiques de Kochan, Katz et McKersie (1994)	111
Tableau 4 :	Cadre opératoire pour le concept « <i>stratégie d'affaires</i> »	122
Tableau 5 :	Cadre opératoire pour le concept « <i>satisfaction au travail</i> »	123
Tableau 6 :	Cadre opératoire pour le concept « <i>participation syndicale</i> »	124
Tableau 7 :	Cadre opératoire pour le « <i>socio-démographique</i> »	125
Tableau 8 :	Cadre opératoire pour le concept « <i>caractéristiques du syndicat et de ses membres</i> »	126
Tableau 9 :	Cadre opératoire pour le concept « <i>caractéristiques du travail et de l'entreprise</i> »	127
Tableau 10 :	Résultats de l'analyse factorielle sur 9 items de mesure des stratégies d'affaires (<i>Rotation des données par la méthode VARIMAX</i>)	139
Tableau 11 :	Résultats de l'analyse factorielle sur les onze items mesurant la satisfaction au travail (<i>Rotation des données par la méthode VARIMAX</i>)	144
Tableau 12 :	Statistiques descriptives de toutes les variables à l'étude	161
Tableau 13 :	Matrice de corrélations entre toutes les variables à l'étude	168
Tableau 14 :	Régressions hiérarchiques sur la participation syndicale avec la satisfaction globale : coefficients non standardisés (moindres carrés)	177

Tableau 15 :	Régressions hiérarchiques sur la participation syndicale avec la satisfaction intrinsèque : coefficients non standardisés (moindres carrés)	186
Tableau 16 :	Régressions hiérarchiques sur la participation syndicale avec la satisfaction extrinsèque : coefficients non standardisés (moindres carrés)	192
Tableau 17 :	Régressions hiérarchiques sur la participation syndicale avec la satisfaction globale : coefficients non standardisés (moindres carrés)	200
Tableau 18 :	Régressions hiérarchiques sur la participation syndicale avec la satisfaction intrinsèque : coefficients non standardisés (moindres carrés)	205
Tableau 19 :	Régressions hiérarchiques sur la participation syndicale avec la satisfaction extrinsèque : coefficients non standardisés (moindres carrés)	209

LISTE DES FIGURES

Figure 1	Le modèle des deux facteurs	74
Figure 2	Typologie de Porter (1980) sur les stratégies génériques	98
Figure 3	Modèle d'analyse	119
Figure 4	Présentation de notre cadre opératoire selon le modèle de Quivy et Van Campenhoudt (1995)	121

DÉDICACE

À mes enfants Alexandre, Sébastien et Jean-Philippe, trois grands joueurs de soccer. Je leur dis merci d'avoir compris, malgré leur jeune âge, pourquoi il me fallait souvent plonger dans mes livres et dans mes analyses statistiques et délaisser le ballon rond.

À mon père Henri Lamaute, un modèle de persévérance. À ma mère Micheline, un modèle de patience. Ils m'ont tous les deux transmis le courage nécessaire pour aller jusqu'au bout de cette oeuvre.

À mon frère Réginald qui une fois m'a indiqué le chemin de la réussite. Grâce à lui, j'ai toujours continué à suivre ce chemin. Merci cher frère.

REMERCIEMENTS

Je tiens d'abord à remercier monsieur Stéphane RENAUD, mon directeur de thèse. Il a été un directeur exemplaire qui est devenu un coach patient et demeurera un ami sincère. Monsieur Renaud a développé chez moi un goût réel pour la recherche universitaire et je lui en suis gré.

Je remercie les membres du comité de thèse, monsieur Reynald BOURQUE et monsieur Victor HAINES. Au cours de la défense de mon projet de thèse, leurs commentaires positifs, pertinents et rigoureux ont grandement contribué à orienter mes démarches de chercheur.

Je remercie la Confédération des syndicats nationaux (CSN) qui par la voie de ses représentants, m'a offert en automne 2006 une bourse d'études qui m'a permis de poursuivre mon enquête auprès des entreprises concernées.

Je remercie l'École des Relations industrielles pour les bourses qu'elle m'a octroyées afin de compléter les recherches ayant mené au dépôt de mon projet de thèse et au dépôt de ma thèse.

Un merci spécial à Marjolaine GENDRON qui avec dévouement, a toujours bien su m'encadrer dans toutes les démarches administratives qui entourent l'accomplissement d'un doctorat.

Merci à mes amis de la maison d'édition Chenelière/Education. Ils ont cru en moi et je leur en suis reconnaissant.

1. INTRODUCTION

1. Introduction

Depuis un peu plus d'une décennie, on assiste à une recrudescence de la recherche sur les syndicats, un des acteurs du système de relations industrielles. Si certains auteurs rapportent que de 1980 à 1997 la production scientifique d'articles et d'ouvrages portant sur les antécédents et les conséquences de l'engagement syndical s'est chiffré à près de cent (Bamberger, Kluger et Suchard, 1999), d'autres auteurs précisent que parmi les sujets sur lesquels la recherche s'est penchée, nous retrouvons la question de la participation syndicale et la question de l'adaptation des syndicats à un environnement difficile (Aryee et Debrah, 1997).

Cependant la question de l'adaptation à un tel environnement ne se pose pas que pour les syndicats en tant qu'acteurs du système de relations industrielles. D'autres auteurs expliquent que l'employeur -un autre acteur du système de relations industrielles- a dû lui aussi faire face à ce même environnement (Kochan, McKersie et Cappelli, 1984). Selon Porter (1999) ce qui rend l'environnement difficile pour cet acteur, c'est entre autres, la concurrence à laquelle est soumise l'organisation qu'il dirige.

Si face à cet environnement les actions de l'acteur syndical tardent à se manifester (Kochan, Katz et McKersie, 1994), celles de l'acteur patronal s'observent entre autres, par l'adoption d'une stratégie d'affaires visant à contrer la concurrence (Porter, 1980). C'est à partir de ces stratégies que l'acteur patronal met en œuvre des choix stratégiques (Kochan, Katz et McKersie, 1994) qui, dans le milieu de travail, peuvent créer des situations variées. Que l'on pense à la tension causée par la réorganisation du travail et par l'imposition par l'employeur de nouvelles règles du travail (Kochan, McKersie et

Cappelli, 1984). Que l'on pense aussi à l'effet différencié de la mise en œuvre des choix stratégiques sur la relation d'emploi. Cette relation a été modifiée soit à l'avantage de l'employeur par l'imposition de mesures telles que « *le gel ou la réduction des salaires et des avantages sociaux, l'allongement des heures de travail, des licenciements, le recours à des employés temporaires, etc.* » (Giles et Maschino, 1998 : 25), soit à l'avantage des salariés, par le maintien ou l'embauche d'une main-d'œuvre clé que l'organisation juge indispensable (Osterman, 1987) et à qui l'organisation offre plusieurs possibilités de se développer (Guérin et Wils, 1990).

La mise en œuvre des choix stratégiques a aussi donné naissance à des situations où ce sont les relations patronale-syndicales qui furent affectées. Par exemple, dans certains cas, la réorganisation du travail a eu pour effet d'orienter le dialogue de l'employeur vers ses salariés, court-circuitant ainsi la relation entretenue par le syndicat et ses membres (Lévesque, Murray, Roby et Le Queux, 1997).¹ Aussi, l'application de certains choix stratégiques a eu pour effet d'affaiblir « *la capacité d'organisation et [le] pouvoir de négociation des syndicats* » (Giles et Machino, 1998 : 29). Justement, face à cette dernière situation, tandis que certains syndicats ont accepté de participer à la mise en œuvre des choix stratégiques de l'employeur, favorisant ainsi la présence d'une forme de micro-corporatisme (Murray, Lévesque et Vallée, 2000), d'autres syndicats ont entrevu ces décisions stratégiques comme de nouvelles opportunités pour contrer le management

¹ D'ailleurs, selon ces auteurs, « *[these] new production techniques could circumvent traditional channels of communication between the union and its members by establishing lines of communication directly between management and workers, thereby creating divisions amongst workers, pitting them one against the other, and limiting union leaders' day-to-day communication with their members.* » (Lévesque, Murray, Roby, Le Queux, 1997 : 115-116).

afin d'augmenter leur *légitimité* auprès de leurs membres (Lévesque, Murray, Robby et Le Queux, 1997; Rubinstein, Bennett et Kochan, 1993; Heckscher, 1988).

Or, cette légitimité n'a de sens que si les membres que les syndicats représentent, participent à leurs activités. D'ailleurs, plusieurs auteurs soulignent l'importance de cette participation. Par exemple, Hammer & Wazeter (1993) la présentent comme étant la base essentielle de l'efficacité du syndicat, Bulger et Mellor (1997) voient en elle l'élément clé du succès du syndicat et Flood, Turner et Willman (2000) la décrivent comme étant le moteur nécessaire au bon fonctionnement du syndicat.

C'est en considérant ce contexte économique décrit comme étant turbulent et imprévisible (Hafsi, Séguin et Toulouse, 2000), compétitif (Guérin, 1997; Porter, 1980), empreint d'incertitude pour les organisations (Giles et Maschino, 1998) que nous observons deux comportements issus des effets de cet environnement :

1. La réaction patronale face à la concurrence. Cette réaction peut être décrite comme étant une offensive caractérisée par l'adoption et la mise en œuvre d'une stratégie d'affaires (Miles et Snow, 1978; Porter, 1980) dont les effets ont non seulement ébranlé le système de relations industrielles (Kochan, Katz et McKersie, 1994), mais ont aussi modifié la relation d'emploi entre l'employeur et ses salariés (Lévesque, Murray, Roby et Le Queux, 1997) et le comportement des syndicats face aux changements qui s'opèrent (Lapointe et Bélanger, 1996).²
2. La volonté des syndicats de continuer à poursuivre l'objectif de représenter leurs membres (Benedict, 1998) et de préserver leur légitimité (Lévesque, Murray, Roby et Le Queux, 1997).

² D'ailleurs, ces auteurs nous expliquent que « *[d'une] manière générale, les syndicats en Amérique du Nord sont passés d'une position d'opposition à une position d'acceptation de la participation à la modernisation.* » (Lapointe et Bélanger, 1996 : 284).

C'est face à ces deux comportements que nous nous interrogeons, à savoir si la stratégie d'affaires (*base de la réaction patronale face à la concurrence*) influence la participation syndicale (*base de la démocratie syndicale et de la légitimité du syndicat*). Autrement dit, nous désirons savoir s'il existe un lien entre la stratégie d'affaires et la participation syndicale. À notre connaissance, la littérature n'indique pas l'existence de ce lien. Dans notre démarche, nous allons d'abord vérifier si la stratégie d'affaires affecte la satisfaction au travail des travailleurs et selon l'impact exercé sur leur niveau de satisfaction, nous comptons vérifier si le comportement suscité chez eux est la participation syndicale.

Ce sont les écrits de Schuler, Galante et Jackson (1987), de Osterman (1987), de Guérin et Wils (1990), de Jackson et Schuler (1995), de Giles et Maschino (1998) qui permettent de postuler que la mise en œuvre d'une stratégie d'affaires peut exercer un effet différencié sur la satisfaction au travail des individus. Ainsi, si la stratégie d'affaires implique des actions telles que des réductions salariales (*lowering wage rates*), des réductions de personnel (*payroll reductions*), des négociations (patronales/syndicales) axées entre autres sur les concessions salariales (*wage concessions negotiations*) (Schuler, Galante et Jackson, 1987 : 18) et l'exercice d'un contrôle étroit de type taylorien sur les individus (Jackson et Schuler, 1995), elle risque d'affecter de façon négative la satisfaction des travailleurs envers leur emploi et leur employeur. Cependant, si la stratégie d'affaires implique des actions visant « *l'amélioration des compétences et [...] la recherche d'une culture favorable à l'amélioration de la qualité* » (Guérin et Wils, 1990 : 677) ou des actions qui mettent « *l'accent sur l'amélioration régulière de l'efficacité du processus de production, de la qualité et de l'aspect novateur des produits*

ainsi que sur le développement des services à la clientèle, de la rapidité du délai de livraison, etc. » (Giles et Maschino, 1998 : 26) tout en misant sur la valorisation des travailleurs en les présentant comme étant des atouts stratégiques pour l'organisation (Osterman, 1987), elle risque d'exercer un impact positif sur la satisfaction au travail des individus.

Si la littérature recensée permet d'abord d'établir un lien négatif entre la stratégie d'affaires et la satisfaction au travail, d'autres écrits permettent d'établir un lien entre la satisfaction au travail et la participation syndicale. La satisfaction au travail est ainsi présentée comme un solide prédicteur de la participation syndicale (Hamner et Smith, 1978; Anderson, 1979; Kolchin et Hyclak, 1984; Bergeron et Paquet; 1995; Frege, 1996; Paquet et Roy, 1998; Johnson et Jarley, 2004).

Étant donné qu'à notre connaissance aucune étude ne présente la stratégie d'affaires en tant que déterminant de la participation syndicale et que les études recensées sur la participation syndicale utilisent la satisfaction au travail en tant que variable indépendante et non en tant que variable médiatrice, notre objectif de recherche s'est précisé. Il consiste à vérifier s'il existe un lien entre la stratégie d'affaires et la participation syndicale via l'effet médiateur de la satisfaction au travail. Pour tester ce lien médiateur, nous recourons à une base de données construite à partir de questionnaires soumis à l'exécutif de différents syndicats locaux du secteur privé au Québec, tous affiliés à la Confédération des syndicats nationaux (CSN).

Voici comment se présente notre thèse :

Au **chapitre 2** sont présentées la variable dépendante (*la participation syndicale*) et la variable médiatrice (*la satisfaction au travail*). La participation syndicale est définie tant au niveau conceptuel qu'au niveau opérationnel et ses principaux déterminants sont aussi présentés. Toujours au chapitre 2, notre problématique est énoncée. Vu le rôle médiateur attribué à la satisfaction au travail, une section de ce chapitre est consacré à la présentation de ce concept. Cette démarche permet de le définir aux niveaux conceptuel et opérationnel et permet de préciser notre position par rapport à ces définitions.

Au **chapitre 3** est présentée notre variable indépendante (*la stratégie d'affaires*). Cette stratégie est positionnée parmi toutes les stratégies organisationnelles et nous présentons différentes définitions du concept « *stratégie d'affaires* ». Sont aussi présentées différentes typologies des stratégies d'affaires et est retenue celle que propose Porter (1980); typologie qui renferme la stratégie de domination par les coûts, la stratégie de différenciation par la qualité et la stratégie de différenciation par l'innovation. Non seulement cette typologie jouit d'une grande popularité (Hafsi, Séguin et Toulouse, 2000), mais elle sert encore de référence pour illustrer quelles stratégies d'affaires s'offrent à une entreprise qui veut concurrencer ses adversaires (Schwind, Das, Wagar, 2007 : 27).

Au **chapitre 4**, sont présentés le cadre théorique, le modèle médiateur, le cadre opératoire et les hypothèses de travail. La méthodologie suivie est présentée au **chapitre 5** et les résultats atteints de même que la discussion qui les accompagne sont présentés au **chapitre 6**. En dernier lieu, vient notre conclusion générale.

2. LA PARTICIPATION SYNDICALE

2. La participation syndicale

Dans ce chapitre, nous définissons ce qu'est la participation syndicale et, suite à une recension de la littérature, nous présentons quels sont ses déterminants. Dans un tableau synthèse, nous rapportons les résultats des chercheurs ayant testé le lien entre ces déterminants et la participation syndicale.

Ce cheminement conduit à l'énoncé de notre problématique. En fin de chapitre, nous présentons le concept de satisfaction au travail.

2.1 Contexte économique dans lequel nous parlons de participation syndicale

De l'avis de plusieurs auteurs (Hafsi, Séguin, Toulouse, 2000; Lapointe, 2000; Porter, 1999; Giles et Maschino, 1998; Guérin, 1997), l'environnement économique auquel font face les entreprises depuis un peu plus de deux décennies (Giles et Maschino, 1998) est décrit comme étant turbulent, imprévisible, compétitif et empreint d'incertitude pour les organisations.

Face à cet environnement, ces organisations définissent et mettent en œuvre la stratégie d'affaires qui va leur permettre de concurrencer leurs adversaires (Porter, 1999) et font des choix stratégiques qui, au sein du système de relations industrielles, modifient la relation qu'entretiennent les employeurs avec les syndicats³, même au niveau du déroulement de la négociation collective (Kochan, Katz et McKersie, 1994). Selon ces auteurs, « *[the] collective bargaining process is being squeezed and pressured to adapt by forces that operate above and below its traditional process and structure* » (Kochan,

³ Kochan, McKersie et Cappelli (1984 : 22) confirment ainsi l'influence des choix stratégiques sur la relation que vivent les acteurs du système de relations industrielles : « *within the set of decisions over which the parties have discretion, strategic decisions are those that alter the party's role or its relationship with other actors in the industrial relations system* ».

Katz et McKersie, 1994 : 16). Selon Morin (1990), certains employeurs vont même jusqu'à reconsidérer leur approche face à la négociation collective et profitent « *du climat d'incertitude, de nervosité et de crainte pour reprendre la négociation sur les points déjà acquis, pour obtenir ainsi des réductions du salaire direct ou indirect, ou des augmentations d'heures de travail, ...* » (Morin, 1990 : 304).

Selon la littérature, les choix stratégiques suscitent des réactions différenciées de la part des syndicats. Par exemple, si ces choix stratégiques se traduisent par « *le gel ou la réduction des salaires et des avantages sociaux, l'allongement des heures de travail, des licenciements, le recours à des employés temporaires, etc.* » (Giles et Maschino, 1998 : 25), une des réactions des syndicats est « *d'adopter des tactiques de résistance associées à des tentatives pour convaincre l'employeur de changer de stratégie concurrentielle* » (Giles et Maschino, 1998 : 29). Cependant, si ces choix stratégiques génèrent des effets positifs pour les travailleurs,⁴ le syndicat court le risque de rencontrer une situation « *où la promotion des intérêts stratégiques de l'entreprise relègue [...] au second plan les intérêts des salariés; le syndicat est alors entraîné dans une logique de coopération qui limite son autonomie et aboutit à un « corporatisme d'entreprise » affectant les rapports entre les travailleurs et leur syndicat* » (Giles et Maschino, 1998 : 29)⁵.

Le contexte économique dans lequel on étudie la participation syndicale n'est plus ce contexte où « *[traditional] industrial relations theory, particularly as it has been applied*

⁴ Giles et Maschino (1998 : 29) expliquent que ces effets positifs peuvent être associés à certaines formes d'enrichissement des tâches et à des emplois plus intéressants, mieux rémunérés et plus stables.

⁵ Nous devons à Murray, Lévesque et Vallée (2000), un exemple de ce qu'est le corporatisme d'entreprise. Ces auteurs expliquent comment en 1986, la direction de l'usine GM de Boisbriand a décidé de procéder à la réouverture de la convention collective : « *Management requested that the local union re-open the existing collective agreement which, after very decisive internal debates, the union agreed to do* » (Murray, Lévesque et Vallée, 2000 : 237). Selon ces auteurs, « *some observers suggested that this agreement heralded the beginning of a new social pact between unions and management and a new form of work organisation that encouraged the participation of and co-operation among workers* » (Murray, Lévesque et Vallée, 2000 : 237).

in collective bargaining research, treats management as reacting to union demands, pressures, and initiatives » (Kochan, Katz, Mckersie, 1994 : 9). C'est plutôt un contexte où ce sont les employeurs qui, en tant qu'acteurs du système des relations industrielles, ont réagi en premier aux pressions de la concurrence en effectuant des choix stratégiques. Face à la position que doivent adopter les syndicats en tant qu'acteurs de ce même système des relations industrielles, Kochan (1995 : 13) explique que la véritable démarche consiste à se « *demander pourquoi les syndicats traditionnels font-ils face à des pressions et comment peuvent-ils s'adapter à la nouvelle économie internationale...* ». D'ailleurs cet auteur stipule que « *la question qui doit être au centre de nos débats et analyses n'est pas si, mais comment fournir aux salariés un organe d'expression efficace dans l'entreprise...* » (Kochan, 1995 : 13).

Bien qu'il reconnaisse qu'en raison des nouvelles réalités concurrentielles, le corporatisme d'entreprise est devenu une réalité, Benedict (1998) stipule qu'au Canada, « *la plupart des syndicats n'acceptent pas l'idéologie d'un partenariat avec l'entreprise* » (Benedict, 1998 : 171). Cet auteur affirme de plus qu'il est toujours du ressort des syndicats « *de représenter les travailleurs et les travailleuses et de [se] battre pour leurs intérêts...* » (Benedict, 1998 : 171).

Si à la manière plus précise de Grant (1990), il faut convenir que face au contexte économique décrit « *le mouvement syndical québécois éprouve des difficultés d'adaptation aux réalités qui bouleversent son environnement et qui remettent en question ses pratiques traditionnelles développées au cours des dernières décennies* » (Grant, 1990 : 312), il faut aussi comprendre que sévit une réalité selon laquelle comme « *condition de leur survie et de leur développement, [les organisations syndicales]*

doivent rajuster leur discours, leurs objectifs et leurs pratiques afin de poursuivre l'amélioration des conditions de travail de leurs membres... » (Grant, 1990 : 312).

Ainsi, s'il semble admis que face à certains choix stratégiques des employeurs, les syndicats ont dû faire des concessions à la table de négociation (Murray, Lévesque et Vallée, 2000 : 237; Giles et Maschino, 1998 : 29; Morin, 1990 : 304), il semble aussi admis que ces mêmes syndicats continuent à poursuivre l'objectif de représenter leurs membres (Benedict, 1998; Grant, 1990), conscients que ces derniers *«ne connaîtront plus la sécurité relative qu'ont pu leur procurer pendant quelques décennies des marchés moins exposés aux pressions concurrentielles » (Grant, 1996 : 312).*

2.2 La participation syndicale : une définition conceptuelle

Dans un document interne, la FTQ (2001) voit en la participation des membres à la vie du syndicat, un acte de respect de la démocratie. C'est d'ailleurs en ces termes que cette centrale stipule que « *pour que la démocratie fonctionne vraiment, il faut que les membres s'intéressent à ce qui se passe et **participent***⁶ » (FTQ, 2001 : 17).

Ce rapprochement établi entre la démocratie syndicale et la participation syndicale n'est pas un fait nouveau puisque jadis, différents écrits en confirmaient l'existence. Par exemple, Strauss (1977), recensant des études sur la participation syndicale, indique que ce concept « *has been viewed both as a test of membership support and of union democracy* » (Strauss, 1977 : 222). Pour Anderson (1979), « *[the] conceptual basis of the participation criterion is the town meeting model of democracy, which assumes that all individuals are free to participate actively in the decision-making process of the governmental unit* » (Anderson, 1979: 18). Gordon et Nurick (1981) présentent la dimension comportementale de la participation syndicale et, sous le couvert de la démocratie syndicale, affirment que « *there is the behavioral or participatory aspect of union democracy, which has emerged in a variety of guises, including attendance at local meetings [...] and closeness of local elections* » (Gordon et Nurick, 1981 : 301). Huszczo (1983), décrivant de façon spécifique ce qu'est la participation d'un membre actif au sein de l'organisation syndicale, dit de ce membre qu'il est « *a strong believer in unions [...]; perceives the union as having considerable « grass roots » democracy, and in fact, perceives that all levels within the union have a say about how things are decided in the local* » (Huszczo, 1983: 296).

⁶ Le caractère gras est de nous.

Sur ce rapprochement entre «démocratie syndicale» et «participation syndicale», Kelloway et Barling (1993: 262) affirment que *«the involvement of the rank and file in union activities is thought to reflect members' support for union goals and members' satisfaction with the union and, most important, is thought to provide a fundamental test of union democracy»*. Pour Madsen (1996), le rapprochement entre les deux concepts s'explique par ce qu'il appelle la *«delegation democracy»*. Il explique que la *«[delegation] democracy is based on participatory democracy at the organisation's ground level –in the workplace, clubs and in the local union- where all members can attend and express their opinion and (directly) elect representatives to attend to their interests in the workplace, in the community and further up in the hierarchy of the organisation»* (Madsen, 1996: 118). Pour Aryee et Debrah (1997), le concept de participation syndicale *«has been stressed not only because it constitutes an indication of members' support but also, as unions constitute a form of representative democracy, participation is viewed as reflecting the existence of majority rule at meetings, a check on the oligarchic tendencies of union leadership and a means of sensitizing leaders to the problems of members»* (Aryee et Debrah, 1997 : 130).

Au Québec, sur le plan légal, s'il est reconnu qu'il est de l'essor du syndicat de poursuivre entre autres objectifs, *«la sauvegarde et le développement des intérêts économiques, sociaux et éducatifs de ses membres et particulièrement la négociation et l'application de conventions collectives»* (Code du travail du Québec, 2002 : 1), il est aussi reconnu qu'un indicateur de la démocratie au sein du syndicat, c'est la participation. En effet, tel qu'il est indiqué dans le Code du travail (2002), le *«salarié a droit*

*d'appartenir à une association de salariés de son choix et de **participer**⁷ à la formation de cette association, à ses activités et à son administration* » (Code du travail du Québec, 2002 : 3, art. 3).

La participation des membres devenant l'élément clé du succès du syndicat (Bulger et Mellor, 1997), la base essentielle de son efficacité (Hammer & Wazeter, 1993) et le moteur nécessaire à son bon fonctionnement (Flood, Turner et Willman, 2000), de nombreuses études ont gravité autour de ce concept. Les auteurs qui s'en sont intéressés se sont attardés ou ont fait allusion:

1. À la nature de la participation. Elle fut décrite comme étant formelle (*formal*) quand elle se rapporte à des activités telles que : se présenter comme officiers, siéger au sein d'un comité... (Kahn et Tannembaum, 1954; Kelloway et Barling, 1993; Bulger et Mellor, 1997) ou comme étant informelle (*informal*) quand elle renvoie à des activités telles que la lecture des nouvelles syndicales, la tenue de discussion sur des sujets liés au syndicat... (Sayles et Strauss, 1952; Blyton et al., 1981; Parks, Gallagher et Fullagar, 1995).
2. Au continuum sous lequel il faut représenter cette participation. Selon Nicholson (1978) la participation syndicale se présente sur un continuum allant de la participation la plus active à la plus passive.
3. À la définition opérationnelle de la participation syndicale. Selon Kelloway et Barling (1993), pour certains chercheurs tels que Glick, Mirvis & Harder (1977) et Kolchin & Hyclak (1984), la définition opérationnelle de la participation syndicale revêt une dimension unidimensionnelle (i.e. qu'elle s'explique par un item). Une recension de la littérature nous permet aussi de constater que pour d'autres chercheurs tels que

⁷ Le caractère gras est de nous.

Huszczo, 1983; Chacko, 1985; Fullagar et Barling, 1989; McShane, 1986; Klandermans, 1986; Hammer et Wazeter, 1993; Bergeron et Paquet, 1995; Paquet et al., 1999), la définition opérationnelle de la participation syndicale revêt une dimension bidimensionnelle (i.e. qu'elle s'explique par plus d'un item).

4. Aux différentes formes que prend la participation syndicale selon les événements que vit le syndicat. Barling, Fullagar et Kelloway (1992) affirment que « *realistically, union participation varies over time and in degree : Most of the time, little participation is required of the union member* » (Barling, Fullagar et Kelloway, 1992 : 96). Selon ces auteurs, au cours de la vie d'un syndicat, « *[the periods] of high activity (e.g. during elections, contract ratifications, strikes) are followed by stretches of dormancy and stability, depending upon events within the union and between the union and management* » (Barling, Fullagar et Kelloway, 1992: 96). Il ne s'agit pas d'une opinion isolée car, Parks et al., (1995) abondent dans le même sens et stipulent « *[that] it is quite possible that different forms of participation may be more or less important at different stages of a union's life cycle* » (Parks et al., 1995 : 536).
5. Aux théories explicatives de la participation syndicale. Johnson et Jarley (2004) ont recensé trois principales approches dans l'étude de la participation syndicale : L'approche du choix rationnel (*rational choice approach*) de Klandermans (1986), l'approche dite de frustration/agression (*frustration aggression model*) aussi de Klandermans (1986) et l'approche dite interactionniste (*interactionist approach*) de Gallagher et Strauss (1991).⁸ Pour les fins de leur étude, ces auteurs présentent la

⁸ Et, selon les explications de Johnson et Jarley (2004 : 546), « *[the] rational choice approach argues that workers weight the costs and benefits of the participation considered against the goals that members are attempting to satisfy through participation. [...]. The frustration aggression model contends that feelings of anger and alienation give rise to participation. [...]. Finally, the*

théorie sur la mobilisation (*mobilization theory*) de Kelly (1998). Pour expliquer le phénomène de la participation syndicale, Frege (1996) reprend les théories du choix rationnel et de la frustration/agression de Klandermans (1986) et présente deux autres théories, celle de l'identité sociale (*social identity theory*) de Tajfel (1982) et de Tajfel et Turner (1986) et celle de l'attribution (*attribution theory*) de Heider (1958) et de Weiner (1985). Quant à Bergeron et Paquet (1995), ils déplorent le fait que la « *majorité des modèles d'analyse de la participation syndicale ne s'inspire explicitement d'aucune théorie qui aurait l'avantage de fournir un cadre unifiant les différents facteurs explicatifs* » (Bergeron et Paquet, 1995 : 128). Pour corriger ce manque, ces auteurs retiennent -« *pour expliquer un comportement comme celui de la participation du salarié aux activités syndicales* » (Bergeron et Paquet, 1995 : 129)- la théorie de l'action raisonnée de Fishbein et Ajzen (1975) et la théorie du conflit industriel de Wheeler (1985). Sverke et Kuruvilla (1995), voulant dégager un modèle liant l'engagement syndical à la participation syndicale s'inspirent d'abord de la théorie de l'action raisonnée (*reasoned action*) de Fishbein et Ajzen (1975) et de Ajzen et Fishbein (1980) et présentent la théorie dite de l'approche rationnelle de l'engagement (*rationalistic approach to commitment*) de Sverke et Abrahamsson (1993).

6. À la distinction entre la participation syndicale et l'engagement syndical. Distinguant le concept de participation syndicale de celui de l'engagement syndical (*union commitment*), Bamberger, Kluger et Suchard (1999 : 305) définissent cet engagement « *as the extent to which an individual has a desire to retain membership in, exert*

interactionist approach views participation as arising out of a supportive group culture and tends to explain participation in governance activities...”

effort for, and identify with the objectives of his or her union ». Fullagar et Barling (1989) affirment qu'une relation réciproque entre ces deux concepts est théoriquement possible mais que la participation syndicale est présente si d'abord, il y a engagement syndical. Dans cette même ligne de pensée, Chan, Tong-Qing, Redman et Snape (2006) de même que Parks, Gallagher et Fullagar (1995) stipulent que l'engagement syndical est un antécédent de la participation syndicale. Sverke et Kuruvilla (1995) affirment que la participation syndicale est une conséquence-clé (*key consequence*) de l'engagement syndical.

7. Aux dimensions attitudinale et comportementale de la participation syndicale. Selon Gordon et al. (1980), la participation syndicale constitue la dimension dite comportementale de l'engagement syndical. Bergeron et Paquet (1995) expliquent qu'il existe « *quatre niveaux possibles d'engagement syndical : le salarié croit au syndicalisme, le salarié est loyal au syndicat, le salarié est responsable vis-à-vis du syndicat, le salarié est prêt à travailler pour le syndicat* » Bergeron et Paquet (1995 : 126). Ces mêmes auteurs expliquent de plus que les deux premiers niveaux présentés relèvent de la dimension attitudinale de la participation syndicale tandis que les deux derniers niveaux se rapportent à sa dimension dite comportementale.
8. Aux indicateurs de la participation syndicale. Même si des auteurs tels que Barling, Fullagar et Kelloway (1992), Hammer et Wazeter (1993), Aryee et Debrah (1997) et Flood, Turner et Willman (2000) présentent quelques uns de ces indicateurs, c'est vers l'étude de Bergeron et Paquet (1995) qu'il faut se tourner pour avoir un panorama complet des indicateurs utilisés dans les différentes études. Parmi ceux-ci, nous retrouvons : Assister aux réunions, voter aux élections, déposer un grief, faire

partie d'un comité, faire partie de l'exécutif ou être délégué, se présenter à un poste, intervenir aux réunions, voter sur la grève, lire le journal syndical, voter sur la convention collective, etc.

De cette production scientifique traitant de la participation syndicale ou de ses facteurs explicatifs, peu nombreuses sont les tentatives visant à définir ce concept (Bergeron et Paquet, 1995). Kelloway et Barling (1993) allèguent que « *[though] definitions of union democracy abound[...], little attention has been paid to the definition of union participation* » (Kelloway et Barling, 1993 : 262). Bergeron et Paquet (1995) ont recensé la littérature et ont rapporté que de la littérature ne ressort pas « *une définition conceptuelle de la participation syndicale* » (Bergeron et Paquet, 1995 : 126).

Comme le mentionnent Nicholson et al., (1981), ce concept peut être analysé sous l'angle de ses dimensions comportementale et psychologique. Barling, Fullagar et Kelloway (1992 : 97) définissent ainsi, chacune de ces dimensions : « *The behavioral dimension consists of the degree of active involvement in union affairs, and the psychological dimension is defined as the congruence between union policies and member expectations* ». Ainsi, si le fait de participer à des activités syndicales traduit chez un individu une implication d'ordre comportemental (*behavioral involvement*), ses croyances au syndicalisme, de même que l'attachement qu'il manifeste à l'endroit de son syndicat traduisent une dimension attitudinale (Barling, Fullagar et Kelloway, 1992). Bergeron et Paquet (1995) corroborent le fait que pour un salarié, le fait d'être responsable vis-à-vis de son syndicat et le fait de se montrer prêt à travailler pour son syndicat témoignent de deux manifestations d'ordre comportemental. Cependant, la croyance que manifeste le salarié vis-à-vis le syndicalisme et la loyauté qu'il témoigne à

son syndicat représentent deux éléments de type attitudinal. La participation syndicale comporte ainsi une dimension attitudinale qui explique la prédisposition d'un individu à participer ou non aux activités syndicales et une dimension comportementale qui reflète cette participation en soi.

Pour remédier au manque de définitions conceptuelles de la participation syndicale,⁹ Bergeron et Paquet (1995) proposent une définition qui tient compte de tous les aspects comportementaux liés à la participation syndicale. Selon ces auteurs, la participation représente « *l'action, pour un salarié, de prendre part à des activités organisées ou offertes par un syndicat, ou de s'acquitter de responsabilités syndicale* » (Bergeron et Paquet, 1995 : 126).

Dans notre thèse, les mesures opérationnelles de la participation syndicale que nous retenons sont celles qui proviennent des travaux de Hammer et Wazeter (1993)¹⁰ et ne concernent qu'une dimension de la définition de Bergeron et Paquet (1995), soit la participation comme membre. Ainsi, toute référence dans notre thèse à la participation syndicale doit uniquement correspondre à « *l'action, pour un salarié, de prendre part à des activités organisées ou offertes par un syndicat* » (Bergeron et Paquet, 1995 : 126).

⁹ Bergeron et Paquet (1995) proposent une définition conceptuelle de la participation syndicale parce que, suite à leur recensement de la littérature sur le sujet, ils constatent que « *ni le texte de Gordon et al. (1980) ni ceux des autres auteurs consultés ne comprennent une définition conceptuelle de la participation syndicale* » (Bergeron et Paquet, 1995 : 126).

¹⁰ Voir la section « Cadre opératoire ».

2.3 Les déterminants de la participation syndicale

Dans cette section, nous rapportons les résultats des chercheurs sur les déterminants de la participation syndicale¹¹. Nous présenterons l'explication théorique qui accompagne les différents résultats dans la mesure où les auteurs en fournissent une.

2.3.1 La présentation des déterminants de la participation syndicale selon la typologie de Barling, Fullagar et Kelloway (1992)

Barling, Fullagar et Kelloway (1992) classent les déterminants de la participation syndicale sous cinq catégories qui comprennent les variables socio-démographiques (*demographic predictors*), les variables personnelles (*personal or personality predictors*), les variables liées au travail (*work-related factors*), les variables liées au syndicat (*union-related factors*) et les variables non liées au travail (*nonwork factors*).

Dans le respect du questionnaire à partir duquel les données que nous utilisons furent colligées, nous nous inspirons de la typologie de Barling, Fullagar et Kelloway (1992) et retenons des déterminants qui relèvent de trois catégories de variables. Il s'agit des déterminants dont le niveau d'analyse porte sur les caractéristiques individuelles des travailleurs (les variables socio-démographiques) et des déterminants dont le niveau d'analyse se situe au niveau organisationnel (les variables liées au travail et les variables liées au syndicat).

¹¹ En traitant des déterminants de la participation syndicale, nous sommes conscients du fait que les auteurs dont nous rapportons les études présentent l'une ou l'autre des dimensions de la participation syndicale, soit la participation en tant que membres ou la participation en tant qu'officiers. Cependant, si parmi ces déterminants nous retrouvons une des variables maîtresses à partir de laquelle nous voulons construire notre modèle d'analyse, nous vérifierons si selon les auteurs, elle constitue ou non un solide prédicteur de la participation syndicale. Le cas échéant, nous vérifierons dans quelle mesure l'étude qui la rapporte rejoint la définition conceptuelle que nous retenons pour expliquer ce qu'est la participation syndicale.

2.3.2 Les variables socio-démographiques

Plusieurs chercheurs ont testé la relation entre les variables socio-démographiques (Barling, Fullagar et Kelloway, 1992) et la participation syndicale. Parmi ces variables nous retrouvons notamment l'âge, le sexe, le niveau de scolarité et la famille. Dans les sections qui suivent nous présentons les résultats issus de la littérature pour chacune de ces variables.

2.3.2.1 L'âge

Concernant l'influence de l'âge sur la participation syndicale, des recensions distinctes de la littérature ont permis à Perline et Lorenz (1970) de même qu'à Barling, Fullagar et Kelloway (1992) de rapporter que dans les syndicats, ce sont les membres les plus âgés qui participent le plus aux activités syndicales.

Sur le plan empirique, une telle affirmation trouve appui. En effet, Anderson (1979), Chacko (1985), Johnson et Jarley (2004) ont tous rapporté une relation positive entre la variable âge et la participation syndicale, à l'effet que les travailleurs plus âgés participent plus aux activités syndicales.

Parmi les auteurs qui ont expliqué de façon théorique cette relation observée, nous retrouvons d'abord Anderson (1979). Cet auteur utilisant la « participation aux décisions » et « l'influence sur les décisions » comme indicateurs de la participation syndicale, précise que si de façon générale les membres plus âgés participent plus, ces derniers n'expriment cependant pas le besoin de participer aux décisions s'ils jugent être représentés par leur syndicat de façon efficace. De plus, s'ils perçoivent que leur syndicat est efficace, ils n'ont pas l'impression qu'ils doivent forcément exercer une

influence sur les décisions concernant ses activités (Anderson, 1979). Chacko (1985) utilisent quatre mesures de la participation syndicale, soit : « voter aux élections », « siéger à un poste d'officier », « assister aux réunions » et « déposer un grief ». Bien que cet auteur rapporte une relation positive entre la variable « âge » et chacune de ces mesures de la participation, il souligne que les « *[demographics] variables, such as age and education, were found not to be major contributors to the four participation dimension* » (Chacko, 1985 : 370) et de ce fait, contribuent de façon moins significative à la variance de la variable dépendante (la participation syndicale). De plus, selon Chacko (1985), même si les membres plus âgés tendent à être plus impliqués dans le syndicat, « *they are less likely to take on leadership roles in the union* » (Chacko, 1985 : 371). Ainsi, les membres plus jeunes sont plus susceptibles de siéger à un poste d'officier que les membres plus âgés (Chacko, 1985). Johnson et Jarley (2004) ne proposent aucune explication théorique sur le lien unissant la variable « âge » à la participation syndicale. Quant à Kelloway et Barling (1993), ils rapportent une relation non significative entre l'âge et la participation syndicale.

Huszczko (1983) présente des résultats selon lesquels il existe une relation négative et significative entre l'âge et la participation syndicale : plus les membres sont âgés, moins ils participent. Parmi les 25 variables indépendantes utilisées dans son modèle, Huszczko (1983) constate que 12 d'entre elles - dont la variable âge - établissent une relation significative avec la participation syndicale. Cependant, cette dernière occupe le 11^e rang, ce qui, selon Huszczko (1983) ne lui confère pas une bonne valeur prédictive de la participation. Cet auteur ne fournit pas d'explication théorique sur ce lien observé entre l'âge et la participation.

Sur la variable « âge », la littérature nous expose à trois situations : 1. cette relation est dite positive mais les explications concernant ce lien s'interprètent uniquement en fonction des indicateurs spécifiques de la participation syndicale utilisés par les auteurs (Anderson, 1979; Chacko, 1985); 2. cette relation est dite négative, sans toutefois conférer à cette variable une bonne valeur prédictive de la participation (Huszczko, 1983) et 3. il y a carrément une absence d'explication concernant ce lien (Johnson et Jarley, 2004).

Ainsi, même si la littérature semble beaucoup plus rapporter une relation positive entre la variable « âge » et la participation syndicale à l'effet que les travailleurs plus âgés participent plus aux activités syndicales que les plus jeunes travailleurs, les résultats rapportés ne présentent pas l'âge comme un des meilleurs prédicteurs de la participation syndicale.

2.3.2.2 Le sexe

Barling, Fullagar et Kelloway (1992) ont recensé la littérature et rapportent que les hommes constituent les membres les plus actifs dans les syndicats. Ce résultat est confirmé par ceux de Frege (1996), Sinclair (1996), Aryee et Debrah (1997), Bulger et Mellor (1997), Paquet et Roy (1998). Ces chercheurs ont tous relevé le fait que les hommes participent plus aux activités syndicales que les femmes.

Frege (1996) explique ce phénomène non pas par le fait que les femmes ne participent pas parce qu'elles sont des femmes, mais à cause du double fardeau qu'elles doivent supporter, le travail lui-même (*paid work*) et les travaux domestiques (*domestic work*) et de ce fait, « *[women] might have little time to engage regularly in union affairs* » (Frege,

1996 : 404). Sinclair (1996) explique ce phénomène par ce qu'elle appelle les «*women's domestic commitments*» (Sinclair, 1996 : 249) et rajoute que l'attitude des syndicats à l'égard des femmes laisse croire que le syndicalisme demeure ce que Bulger et Mellor (1997) ont qualifié plus tard d'«*affaire d'hommes*». Quant à Kirton (2005), elle semble reconnaître que parmi les différents rôles qui reviennent aux travailleuses, les rôles qu'elles doivent jouer dans leur contexte familial constituent encore de nos jours, des contraintes à leur participation aux activités syndicales. C'est en ces mots que Kirton (2005) exprime son idée : «*However, while family influences might produce a propensity to join, women's roles in the family might also act as a constraint to participation*» (Kirton, 2005 : 388).

Si Aryee et Debrah (1997) ne fournissent pas d'explications théoriques au lien qu'ils ont rapporté entre le sexe et la participation syndicale, Bulger et Mellor (1997) de leur côté, constatent qu'une telle situation est causée par les barrières syndicales elles-mêmes (*unions barriers*)¹² auxquelles font face les femmes. Selon ces auteurs, ces barrières dépeignent la gestion au sein de ces organisations comme étant «*[the] old-boy elections*» (Bulger et Mellor, 1997 : 936). Ces auteurs constatent «*[that] women who perceived union barriers to be stronger participated less in union activities*» (Bulger et Mellor, 1997 : 940).¹³

Quant à Paquet et Roy (1998), ils suggèrent une explication venant de la composition de leur échantillon de travail. Comme cet échantillon était composé d'officiers syndicaux,

¹² Les autres barrières sont : les barrières communautaires, les barrières familiales et les barrières issues du travail.

¹³ À l'instar de Bulger et Mellor (1997), Kirton et Healy (2004), expliquent de leur côté qu'au sein des structures syndicales, «*women's structural progress is mediated by an enduring gendered oligarchy and an associated struggle to access power resources*» (Kirton et Healy, 2004 : 304).

ces chercheurs soulignent que la participation moindre des femmes à des postes d'officiers syndicaux :

«... pourrait aussi être attribuable à la perception du rôle que l'on attribue généralement à un officier syndical. Ce rôle comprend une certaine part de confrontation et ne collerait peut-être pas à la vision qu'ont une bonne partie des femmes des approches appropriées pour solutionner les problèmes au travail. » (Paquet et Roy, 1998 : 13)

Et à l'instar de Sinclair (1996), Paquet et Roy (1998) reconnaissent que *« le mouvement syndical, même s'il a déployé des efforts soutenus depuis les deux dernières décennies pour renverser la situation, est souvent perçu comme un milieu avant tout [dirigé] par des hommes »* (Paquet et Roy, 1998 : 13).

D'autres auteurs tels que Anderson (1979), Huszczo (1983), Kolchin et Hyclak (1984), Fiorito et Greer (1986), Bergeron et Paquet (1995) et Johnson et Jarley (2004) arrivent aussi au résultat que les hommes participent plus que les femmes aux activités syndicales, mais pour ces auteurs, un tel résultat ne saurait être généralisé parce que son coefficient de corrélation s'avère non significatif. Et l'explication que nous fournissent Fiorito et Greer (1986) à cet égard est que *« for the most part, it appears that gender variations in unionism measures are due to confounding influences »* (Fiorito et Greer, 1986 : 161). Anderson (1979) qui a utilisé deux indicateurs de la participation syndicale, soit la « participation aux décisions » et « l'influence sur les décisions », précise que les hommes déclarent exercer plus d'influence sur les décisions syndicales que si certaines conditions sont rassemblées : ils doivent éprouver de la satisfaction au travail, occuper un emploi de niveau professionnel et participer à un grand nombre de décisions syndicales.

Les résultats des études consultées sont unanimes à l'effet que les hommes participent plus que les femmes aux activités syndicales. Mais les auteurs ne concluent pas que la variable « sexe » est un bon prédicateur de la participation syndicale justement parce qu'il n'est pas démontré que les femmes ne participent pas parce qu'elles sont des femmes. En résumé, les principales raisons fournies sur cette non participation sont :

1. Leur emploi du temps est souvent divisé entre les tâches domestiques et le travail (Frege, 1996; Sinclair, 1996).
2. Elles font face à certaines barrières syndicales qui limitent leur participation (Sinclair, 1996; Bulger et Mellor, 1997; Paquet et Roy, 1998).

2.3.2.3 Le niveau de scolarité

Selon Barling, Fullagar et Kelloway (1992), McShane (1986) fait tomber un stéréotype en affirmant que les membres actifs dans les syndicats seraient plus scolarisés que les membres moins actifs. Cependant, les autres études empiriques ayant testé la relation entre la scolarité et la participation syndicale ne confirment pas ce résultat. En effet, pour Anderson (1979); Huszco (1983); Kolchin et Hyclak (1984); Bergeron et Paquet (1995); Johnson et Jarley (2004), il n'existe aucun lien significatif entre le niveau de scolarité et la participation syndicale.

De leur côté, Iverson et Buttigieg (1997) ont analysé l'impact possible du niveau de scolarité sur les quatre (4) antécédents de l'engagement syndical, soit deux d'ordre attitudinal (la croyance au syndicalisme, la loyauté syndicale) et deux d'ordre comportemental (la responsabilité envers le syndicat et la volonté à travailler pour le syndicat). D'après les résultats qu'ils ont obtenus, il n'existe aucune relation entre le niveau de scolarité et ces antécédents.

Bien que beaucoup d'études aient vérifié l'effet du niveau de scolarité sur la participation syndicale, la majorité des résultats rapportent que la variable « niveau de scolarité » n'est pas liée à la participation syndicale.

2.3.2.4 La famille

Plusieurs auteurs ont testé l'influence de la variable « famille » sur la participation syndicale, mais selon les études considérées, la mesure du concept « famille » diffère. Par exemple, pour Anderson (1979) la mesure de la variable « famille » est le statut marital (marié ou non, avec ou sans enfants). Pour Bergeron et Paquet (1995), le concept « famille » s'évalue par le fait de vivre en situation de famille monoparentale. Quant à Aryee et Debrah (1997), ils parlent de la variable « famille » en la mesurant par le degré d'engagement (*family commitment*) des travailleurs face à elle en tant qu'institution comparativement à d'autres types d'institutions dont le syndicat.¹⁴ Bulger et Mellor (1997) incluent dans les barrières familiales le fait d'avoir des enfants et de devoir les véhiculer, sans le support du conjoint.¹⁵ Paquet et Roy (1998) de leur côté, utilisent comme indicateur de mesure de la variable « famille », le fait d'avoir de jeunes enfants. Cependant seuls Paquet et Roy (1998) rapportent une relation significative entre la variable « famille » et la participation syndicale. La relation trouvée par ces auteurs étant négative, elle s'interprète par le fait que les travailleurs qui ont de jeunes enfants

¹⁴ Bien que Aryee et Debrah (1997) n'aient trouvé aucune relation entre la variable « famille » et la participation syndicale, ils proposent pour ce phénomène une explication d'ordre sociologique selon laquelle à Singapour –où s'est déroulée leur étude- la famille est considérée comme une institution et de ce fait, elle rentre en compétition avec le syndicat qui lui aussi est vu comme une institution. Ainsi, chez les travailleurs, plus l'engagement envers la famille est élevé, moins la participation syndicale est forte.

¹⁵ Précisons que Bulger et Mellor (1997) analysaient l'influence de différentes barrières (communautaires, familiales, syndicales, issues du travail) sur la participation syndicale, uniquement que pour des travailleurs de sexe féminin.

participent moins aux activités syndicales. Ces auteurs ne présentent aucune explication théorique pour ce résultat.

Pour les autres auteurs consultés, que l'on parle de la variable « famille » (Anderson, 1979; Bergeron et Paquet, 1995; Aryee et Debrah, 1997) ou des barrières familiales (Bulger et Mellor, 1997), il n'existe pas de relation entre ces éléments et la participation syndicale.

Cette recension de la littérature ne montre aucun lien significatif entre la variable « famille » et la participation syndicale.

2.3.2.5 Conclusion

Concernant les variables socio-démographiques, nous constatons que les auteurs n'ont pas atteint un consensus général quant à leur valeur prédictive de la participation syndicale. Anderson (1979 : 29) souligne que l'effet des caractéristiques démographiques sur la participation syndicale « *[was] generally washed out in the regression analysis.* » Huszczo (1983 : 297) abonde dans le même sens quand il rapporte que « *demographic variables lack usefulness as predictors of union participation.* » Chacko (1985) rapporte que « *[even] though demographic variables have generally not been useful in explaining union activity, factors such as age and education have not only been used in most research in this area but have, more importantly, shown inconsistent predictability* » (Chacko, 1985 : 364). Bergeron et Paquet (1995) indiquent qu'ils ne trouvent chez ces variables aucune valeur prédictive de la participation syndicale. Finalement, selon Barling, Fullagar et Kelloway (1992), les variables socio-démographiques ne permettent

pas non plus de tracer un profil de ce qu'ils qualifient de « membre actif » dans le syndicat. Ils expriment ainsi leur idée :

« ... much of the research that has attempted to outline a demographic profile of the active union member is limited by several factors. These include its failure to investigate the relative predictive value of these demographic characteristics, and the extent to which demographic variables are proxies for other processes, and a lack of clarity concerning the definition of union participation. » (Barling, Fullagar et Kelloway, 1992 : 101)

Même si les variables socio-démographiques ne sont pas les meilleurs prédicteurs de la participation syndicale, nous constatons que différents auteurs (Kolchin et Hyclak, 1984; Kelloway et Barling, 1993; Bergeron et Paquet, 1995; Bulger et Mellor, 1997; Aryee et Debrah, 1997; Paquet et Roy, 1998; Johnson et Jarley, 2004) les retiennent dans leur modèle d'analyse de la participation syndicale en tant que variables contrôles. Dans notre thèse, nous comptons aussi les retenir en tant que variables contrôles.

2.3.3 Les variables liées au travail

L'influence des variables liées au travail sur la participation syndicale a aussi fait l'objet d'études. Les variables dont le lien avec la participation syndicale fut testé sont : la satisfaction au travail, l'organisation du travail, le statut d'emploi, le climat des relations de travail et le type d'emploi. Nous présentons dans les sections qui suivent les résultats de différentes études ayant testé ce lien.

2.3.3.1 La satisfaction au travail

La satisfaction au travail jouit d'une popularité notoire non seulement auprès des chercheurs intéressés à la psychologie organisationnelle (Dormann et Zapf, 2001), mais aussi auprès des sociologues et des spécialistes en relations industrielles (Larouche et Delorme, 1972). Et si pour les chercheurs qui se sont intéressés au phénomène de la participation syndicale, Barling, Fullagar et Kelloway (1992 : 103) signalent que « *[a] more fruitful avenue in the search for predictors of union participation may lie in work experiences* », Johnson et Jarley (2004) précisent que parmi ces expériences de travail (*work experiences*), la satisfaction au travail constitue « *the most researched behavioural measure* » (Johnson et Jarley 2004 : 547). Afin de tester le lien qui existe entre la satisfaction au travail et la participation syndicale, les auteurs ont choisi :

1. soit d'utiliser un index d'attitude portant sur la dimension intrinsèque de la satisfaction au travail;
2. soit d'utiliser un index d'attitude portant sur la dimension extrinsèque de la satisfaction au travail;
3. soit d'utiliser un index global de satisfaction au travail.

Dans les sections qui suivent, nous tenons compte de ces nuances et nous présentons les résultats en conséquence.

- a) Les études ayant testé le lien entre un index d'attitude portant sur la dimension intrinsèque¹⁶ de la satisfaction au travail et la participation syndicale

Les premières études que nous présentons sont celles de Huszco (1983) et de Aryee et Debrah (1997). Ces auteurs ont trouvé une relation positive entre la satisfaction intrinsèque au travail et la participation syndicale et rapportent de ce fait que ce sont les travailleurs qui se sont déclarés satisfaits du contenu de leur travail qui déclarent aussi participer aux activités syndicales.

Cependant, Huszco (1983) explique que comparativement aux travailleurs qui se déclarent moins satisfaits, les travailleurs satisfaits s'impliquent autant dans leur travail que dans les activités syndicales. Deux constatations méritent d'être soulignées en ce qui concerne l'approche méthodologique retenue par Huszco (1983) :

1. Le concept qu'il mesure est nommé *Job Satisfaction/Involvement* et l'auteur ne précise en aucun cas quels en sont les indicateurs.
2. L'échantillon retenu est décrit « *[as] 500 union members **voluntary**¹⁷ involved in two-week educational programs at the UAW's family education center* » (Huszco, 1983 : 291).

Ainsi, notre hésitation à généraliser le résultat positif rapporté par Huszco (1983) provient du fait que selon nous, son échantillon pourrait cacher un biais de volontariat. On comprend alors pourquoi cet auteur explique ce résultat par le fait que les travailleurs évoluent au sein de différents systèmes (travail, syndicat, milieu social, milieu politique) et leur implication dans l'un de ces systèmes n'interfère pas avec leur désir de s'impliquer au sein des autres systèmes (Huszco, 1983). On comprend aussi pourquoi il

¹⁶ Locke (1976), citant les études de Herzberg, Mausner et Snyderman (1959), rapportent que la dimension intrinsèque de la satisfaction au travail réfère à des éléments liés au contenu de travail tels que par exemple, le travail lui-même, la reconnaissance, l'accomplissement et les responsabilités.

¹⁷ Le caractère gras est de nous.

soulève l'hypothèse que « *[perhaps] participating in one area stimulates desires to participate in others* » (Huszczko, 1983 : 295).

De même, nous hésitons à généraliser les résultats de Aryee et Debrah (1997) parce que bien que ces auteurs aient rapportés une relation positive entre la satisfaction intrinsèque et la participation syndicale, cette relation s'avère non significative.

Cependant, Kelloway et Barling (1993) et Paquet et Roy (1998) observent une relation négative entre la dimension intrinsèque de la satisfaction au travail et la participation syndicale; relation qui s'explique par le fait que moins les travailleurs sont satisfaits du contenu de leur travail, plus ils participent aux activités syndicales. Si Kelloway et Barling (1993) -dont l'étude fut menée auprès travailleurs membres de trois syndicats canadiens différents- n'expliquent pas ce phénomène, Paquet et Roy (1998) -dont l'échantillon était composé uniquement d'officiers syndicaux- l'expliquent en affirmant que leurs « *résultats vont dans le sens prévu au départ à l'effet que les officiers syndicaux sont moins satisfaits de leur travail que les non-officiers* » (Paquet et Roy, 1998 : 10) et, ce serait cette attitude négative à l'égard du travail qui inciterait « *le membre à s'impliquer dans son syndicat* » (Paquet et Roy, 1998 : 10).

D'après les études consultées, la satisfaction intrinsèque est un déterminant de la participation au travail. Cependant, il ne se dessine pas un consensus parmi les auteurs quant au sens de la relation observée entre cette variable et la participation syndicale, phénomène qui pourrait s'expliquer par leur approche méthodologique différente.

- b) Les études ayant testé le lien entre un index d'attitude portant sur la dimension extrinsèque¹⁸ de la satisfaction au travail et la participation syndicale

Blyton et al. (1981) enquêtant auprès de travailleurs syndiqués, rapportent une relation négative entre la satisfaction face à certaines dimensions extrinsèques du travail (salaire, sécurité au travail, opportunités de promotion) et la participation et l'expliquent ainsi : moins les travailleurs sont satisfaits à l'égard du salaire, de la sécurité au travail et des opportunités de promotion, plus ils déposent des griefs par l'entremise de leur syndicat (Blyton et al., 1981). Cependant ces auteurs précisent que cette relation observée est médiatisée par le statut du travailleur dans l'emploi qu'il occupe. Selon eux, les travailleurs ayant un faible statut au travail (*low job status*) ou un statut moyen au travail (*medium job status*) déposent plus de griefs que les travailleurs ayant un statut élevé (*high job status*); ces derniers bénéficiant de plus de ressources pour travailler ont moins tendance à déposer des griefs (Blyton et al., 1981).

Barling, Fullagar et Kelloway (1992) rapportent que comparativement aux membres non actifs dans les syndicats, les membres actifs se déclarent moins satisfaits du contexte de leur travail (*job context*). Kelloway et Barling (1993) de même que Aryee et Debrah (1997) confirment l'existence d'une relation négative entre la dimension extrinsèque de la satisfaction au travail et la participation syndicale, sans toutefois expliquer ce lien de façon théorique. Cependant, Paquet et Roy (1998) ayant contrôlé pour la variable «satisfaction extrinsèque » rapportent une absence de relation significative.

¹⁸ Locke (1976) présente une méta-analyse sur la satisfaction au travail et, citant les études de Herzberg, Mausner et Snyderman (1959), explique que les éléments de la dimension extrinsèque de la satisfaction au travail réfèrent au contexte d'exécution du travail et comprennent par exemple, la supervision, les relations interpersonnelles, les conditions physiques de travail, les politiques de l'entreprise et le salaire.

Ainsi, selon la littérature, la majorité des auteurs consultés rapportent que comparativement aux travailleurs satisfaits du contexte de leur travail, les travailleurs moins satisfaits de ce contexte participent plus aux activités syndicales.

- c) Les études ayant testé le lien entre un index global de la satisfaction au travail et la participation syndicale

Selon Perline et Lorenz (1970) et Strauss (1977), les membres actifs (*active members*) auprès de leur syndicat se déclarent plus satisfaits de leur travail que les membres inactifs (*inactive members*). Cependant, ni Perline et Lorenz (1970) ni Strauss (1977) n'expliquent de façon théorique un tel résultat.

Pourtant ce résultat va à l'encontre de plusieurs études selon lesquelles il existe plutôt une relation négative et significative entre la satisfaction au travail et la participation syndicale. En effet, chez les auteurs qui ont entrepris leur étude auprès de travailleurs membres d'un syndicat (Hamner et Smith, 1978; Anderson, 1979; Kolchin et Hyclak, 1984; Bergeron et Paquet, 1995; Frege, 1996; Johnson et Jarley, 2004) on rapporte que moins les individus sont satisfaits de leur travail plus ils participent aux activités syndicales. Paquet et Roy (1998) qui ont entrepris leur étude auprès d'officiers syndicaux, rapportent aussi cette relation négative entre la satisfaction au travail et la participation au travail. Cependant, certains de ces auteurs rapportent ce lien négatif sans fournir d'explications théoriques (Hamner et Smith, 1978; Bergeron et Paquet, 1995; Johnson et Jarley, 2004). Mais pour Anderson (1979) les individus (*individuals*) qui se déclarent moins satisfaits et qui participent plus activités syndicales sont justement ceux qui ont des problèmes avec la direction de l'entreprise (*management*) (Anderson, 1979 : 26). Pour Kolchin et Hyclak (1984), l'insatisfaction de certains travailleurs est

accentuée par le fait qu'ils ne peuvent pas changer certaines de leurs conditions de travail ou changer de travail à l'intérieur de l'usine. L'intensité de leur participation est alors conditionnée par le désir de voir leur condition s'améliorer (Kolchin et Hyclak, 1984 : 258 et 260). Frege (1996) qui a entrepris son étude en Allemagne, rajoute une précision aux résultats qu'elle rapporte. Si en ce qui a trait aux activités syndicales organisées (*organized participation*)¹⁹, la relation entre la satisfaction au travail et la participation syndicale s'avère non significative, il en est autrement pour les activités dites d'initiative personnelle (*self-initiated union activities*).²⁰ Selon Frege (1996) « *strikes or demonstrations are not the usual type of reaction to workplace problems in German industrial relations* » (Frege, 1996 : 404).

Pour Paquet et Roy (1998 : 10) qui rapportaient qu'en « *ce qui a trait à la satisfaction au travail, les résultats vont dans le sens prévu au départ*²¹ à l'effet que les officiers syndicaux sont moins satisfaits de leur travail que les non-officiers », il semblerait que l'occupation d'une fonction d'officier syndical soit un comportement adopté en réponse à l'insatisfaction au travail.

Ainsi, bien que l'impact de la satisfaction intrinsèque sur la participation syndicale paraisse moins clair à percevoir, il en est autrement de l'impact de la satisfaction extrinsèque et de la satisfaction générale sur la participation syndicale. La majorité des auteurs consultés expliquent que les travailleurs moins satisfaits du contexte de leur travail participent plus aux activités syndicales (Barling, Fullagar et Kelloway, 1992;

¹⁹ Un exemple d'activités syndicales organisées (*organized participation*) selon Frege (1996), serait la grève.

²⁰ Selon Frege (1996 : 394), les activités d'initiative personnelle (*self-initiated union activities*) comprennent, des activités telles que « *standing for election for the works council, recruiting new members or working in a union committee.* »

²¹ Le caractère gras est de nous.

Kelloway et Barling, 1993; Aryee et Debrah, 1997). Les auteurs rapportent de plus que moins les travailleurs sont satisfaits de leur travail en général, plus ils participent aux activités syndicales (Hamner et Smith, 1978; Anderson, 1979; Kolchin et Hyclak, 1984; Bergeron et Paquet, 1995; Frege, 1996; Paquet et Roy, 1998; Johnson et Jarley, 2004).

Ainsi, la satisfaction au travail constitue une variable dont la valeur prédictive de la participation syndicale est forte (Bergeron et Paquet, 1995).

2.3.3.2 L'organisation du travail

Selon les résultats rapportés par Kolchin et Hyclak (1984) et par Lévesque, Murray, Roby et Le Queux (1997), il existe un lien entre l'organisation du travail et la participation syndicale. Kolchin et Hyclak (1984) ont testé l'effet de deux différents quarts de travail (quart de jour / quart de nuit) sur la participation syndicale. Selon ces auteurs, une relation positive et significative peut être observée entre l'organisation du travail en quart de jour et la participation syndicale : les individus qui travaillent durant les quarts de jour (*day shift workers*) participent plus aux activités syndicales que les travailleurs affectés au travail de nuit (*night shift work*). Cependant Bulger et Mellor (1997) qui ont vérifié le lien entre les quarts de travail et la participation syndicale pour un échantillon féminin, ne trouvent aucune différence entre le fait de travailler de jour, de soir et de nuit et la participation syndicale. Selon ces auteurs, la force avec laquelle les barrières syndicales (*unions barriers*) freinent la participation des femmes, annihile l'effet des autres barrières dont celles issues du travail.²²

²² Les quatre barrières possibles à la participation syndicale sont, selon Bulger et Mellor (1997), les barrières communautaires, les barrières familiales, les barrières syndicales et les barrières issues du travail; la variation de quarts de travail faisant partie des barrières issues du travail.

Pour Lévesque, Murray, Roby et Le Queux (1997), si la réorganisation du travail implique l'introduction de travail contingent (*contingent work*) et des licenciements (*downsizing*), elle présente une relation négative et significative avec la participation syndicale, à l'effet que moins la réorganisation du travail entraîne un travail contingent et des licenciements, plus les travailleurs participent aux activités syndicales.

Hellgren et Sverke (2001) qui ont étudié les conséquences de l'allégement des structures organisationnelles (*downsizing*)²³ sur la satisfaction, l'attitude envers le syndicat et le bien-être au travail, arrivent à la conclusion qu'il existe une relation négative et significative entre la réorganisation du travail causée par l'aplanissement des structures organisationnelles et l'attitude des membres envers le syndicat. Cela se traduit par le fait que plus la charge de travail (*workload*) est élevée et plus les ressources sont inadéquates (*resource inadequacy*), moins l'attitude des membres envers leur syndicat est positive.

Pour affirmer que l'organisation du travail constitue un prédicteur de la participation syndicale, il faut se référer à la mesure que lui donnent les auteurs. La variable « organisation du travail » constitue un bon prédicteur de la participation syndicale (*relation positive et significative*) si on la mesure en termes de division du travail en quarts distincts. De même, si elle présentée en termes de réorganisation suite aux effets négatifs d'un *downsizing*, elle constitue aussi un bon prédicteur (*relation négative et significative*) de la participation syndicale.

²³ Parmi ces conséquences, Hellgren et Sverke (2001) notent entre autres, la surcharge de travail avec moins de ressources disponibles, l'incertitude relative à la performance au travail, l'attribution de plusieurs rôles différents et les ressources inadéquates.

2.3.3.3 Le statut d'emploi²⁴

Nous avons identifié différentes études ayant comparé le travail à temps plein au travail à temps partiel (Bergeron et Paquet, 1995; Sinclair, 1996; Paquet et Roy, 1998; Johnson et Jarley, 2004). Selon la majorité des résultats rapportés, il existe une relation positive entre le statut d'emploi à temps plein et la participation syndicale. Cette relation s'explique par le fait que les travailleurs occupant un emploi à temps plein (*full-time*) participent plus aux activités syndicales que les travailleurs à temps partiel.

Sinclair (1996) fournit une explication à ce résultat. Son étude visait entre autres à déterminer quelle influence exerce la variable « sexe » sur la participation syndicale tout en maintenant constante la variable « statut d'emploi ». Selon Sinclair (1996), si les hommes à temps plein participent plus que les autres employés au statut d'emploi varié (femmes à temps plein, femmes à temps partiel)²⁵, il n'y a aucune différence notable entre le degré de participation des hommes et des femmes occupant un poste à temps partiel. Et si selon Sinclair (1996) l'attitude favorable envers le syndicat est le prédicteur le plus important de la participation des hommes à temps plein, on constate que cette attitude est moins favorable chez les femmes occupant un emploi à temps plein ou à temps partiel.

Paquet et Roy (1998) expliquent que les employés à temps plein participent plus aux activités syndicales par le fait que pour les « *salariés dont le statut est précaire... [il] est souvent difficile [...] de devenir des officiers syndicaux* » (Paquet et Roy, 1998 : 13).

²⁴ Bergeron et Paquet (1995 :132) présentent ainsi les différents statuts qui peuvent être reconnus à un emploi : *Permanent à temps plein, permanent à temps partiel, saisonnier, temporaire à temps plein et temporaire à temps partiel.*

²⁵ Sinclair (1996) n'a retenu que ces trois catégories de statut d'emploi pour les fins de son étude.

Bien que Johnson et Jarley (2004) aient observé une relation positive entre le statut d'emploi à temps plein et la participation syndicale, ils ne généralisent pas ce résultat parce que son coefficient de corrélation s'avère non significatif.

La majorité des auteurs consultés rapportent une relation positive entre le statut d'emploi à temps plein et la participation syndicale. Ainsi, nous constatons que cette variable constitue un bon prédicteur de la participation syndicale.

2.3.3.4 Le climat des relations de travail

Pour Aryee et Debrah (1997) et Fuller et Hester (1998), il existe une relation négative entre le climat de travail et la participation syndicale, en ce sens que moins la qualité des relations patronales-syndicales est bonne, plus la participation syndicale est forte. Cependant, pour Aryee et Debrah (1997) « *quality of union-management relations was a nonsignificant predictor of participation* » (Aryee et Debrah, 1997 : 143). Fuller et Hester (1997) vérifiant le lien entre la satisfaction au travail et l'engagement syndical ont posé comme hypothèse que le climat des relations de travail vient modérer ce lien. Les résultats que Fuller et Hester (1997) atteignent leur permettent d'affirmer que « *[in] adversarial labor relations climates, individuals look to the union to meet the needs that the employer has left unsatisfied* » (Fuller et Hester, 1997 : 180). Pour Lévesque, Murray, Roby et Le Queux (1997), le climat des relations de travail influence la mesure avec laquelle les travailleurs s'identifient à leur syndicat. Ainsi, dans un contexte d'adversité, il existe une relation négative entre la variable « climat des relations de travail » et le niveau d'identification des travailleurs à leur syndicat. En conséquence, plus un climat d'adversité sévit, moins les travailleurs s'identifient à leur syndicat. En

revanche, plus le climat des relations de travail s'apparente à un climat de coopération, plus les travailleurs s'identifient à leur syndicat (Lévesque, Murray, Roby et Le Queux, 1997).

Les résultats rapportés par Fuller et Hester (1997) de même que par Lévesque, Murray, Roby et Le Queux (1997) portent à croire que le climat des relations de travail influence la participation syndicale, selon qu'il suscite chez les travailleurs une réaction d'ordre comportemental ou une réaction d'ordre attitudinal. Pour Fuller et Hester (1997), un climat d'adversité crée de l'insatisfaction au travail et par surcroît, augmente la participation (réaction d'ordre comportemental) tandis que pour Lévesque, Murray, Roby et Le Queux (1997), ce climat teinté d'actions par lesquels l'employeur tente entre autres, soit de réduire la crédibilité du syndicat, soit d'intimider les travailleurs par des menaces de fermeture d'usine (Lévesque, Murray, Roby et Le Queux, 1997 : 125) crée une distance entre les travailleurs et leur syndicat, en ce sens qu'ils s'identifient moins à lui (réaction d'ordre attitudinal).

Vu sous les deux angles (comportemental et attitudinal), le climat des relations de travail constitue un bon prédicteur de la participation syndicale.

2.3.3.5 Le type d'emploi

Peu d'auteurs se sont attardés à la relation entre le type d'emploi et la participation syndicale. Sur le plan théorique, les écrits de Barling, Fullagar et Kelloway (1992) indiquent que l'attachement idéologique et l'expérience de travail constituent deux éléments qui développent chez les travailleurs une forme de solidarité, d'identification au groupe et de socialisation envers le syndicat. Comme l'expliquent ces auteurs, « *[such] collectivist and solidaristic orientations are found more in blue-collar and craft-based*

unions [...] than in white-collar unions, where there is a stronger instrumental concern for improved wages and working conditions » (Barling, Fullagar et Kelloway, 1992 : 115). Ainsi, c'est l'amélioration des conditions salariales chez les salariés cols bleus et leur besoin de voir s'améliorer leurs conditions de travail qui expliquent pourquoi ils participent plus aux activités syndicales que les salariés cols blancs (Barling, Fullagar et Kelloway, 1992).

Anderson (1979) a vérifié si le type d'emploi influence la participation syndicale. Cet auteur a déterminé comme mesure du type d'emploi les catégories suivantes : 1. travail manuel (*manual work*), 2. travail institutionnel (*institutional*), 3. travail technique (*technical work*) et 4. travail professionnel (*professional work*). Comme mesures de la participation syndicale, cet auteur a retenu deux indicateurs: la participation aux décisions et l'influence sur les décisions. Ces mesures ne constituent pas des mesures courantes de la participation syndicale²⁶ parce qu'elles constituent des éléments qui font généralement partie des fonctions reconnues aux travailleurs cols blancs. Les résultats atteints par Anderson (1979) lui permettent d'affirmer que ce sont les travailleurs de niveau professionnel (cols blancs) qui participent le plus aux activités syndicales tant en ce qui concerne la participation aux décisions (Anderson, 1979 : 26) qu'en ce qui concerne l'influence sur les décisions (Anderson, 1979 : 28). Cependant cet auteur n'explique pas son résultat.

Blyton et al. (1981) ont entrepris une étude auprès de travailleurs cols blancs détenant des statuts à l'emploi différents (statut élevé, statut moyen et statut faible) afin de déceler si entre autres, il existe une relation entre le type d'emploi et la participation syndicale. Le

²⁶ Nous référons à l'étude de Bergeron et Paquet (1995) pour des exemples de mesures courantes de la participation syndicale, soit assister aux réunions, voter aux élections, déposer un grief, faire partie d'un comité, siéger sur l'exécutif syndical, etc. (Bergeron et Paquet, 1995 : 126).

statut à l'emploi fut déterminé par deux éléments : 1. le salaire rattaché à l'emploi occupé et 2. les caractéristiques inhérentes au travail (routinier pour le statut faible et, comportant des responsabilités d'ordre managérial, pour le statut élevé) (Blyton et al., 1981). Selon les résultats obtenus par Blyton et al. (1981) plus les travailleurs ont un statut à l'emploi élevé plus ils participent aux activités syndicales (Blyton et al., 1981). Cependant, ils ne sont pas enclins à déposer le plus de griefs auprès de leur syndicat. Selon ces auteurs, une telle constatation s'explique par le fait que ces travailleurs ayant plus de responsabilités d'ordre managérial que leurs confrères de travail aux statuts différents, ils peuvent non seulement développer des compétences au niveau de la prise de décision, mais peuvent aussi exercer de l'influence sur la prise de décisions. L'expérience qu'ils possèdent dans la participation à différents comités leur permet de développer une compétence de participation (*participatory competence*) « *which [...] facilitates participation in other contexts such as their trade union* » (Blyton et al., 1981 : 41).

Kolchin et Hyclak (1984) ont entrepris une étude auprès des travailleurs cols bleus membres de la United Auto Workers (UAW). Selon les résultats que ces auteurs rapportent, il existe une relation positive entre la variable « emploi qualifié » (*skilled job*) et la participation syndicale : plus les travailleurs cols bleus occupent un emploi hautement qualifié plus ils participent. Kolchin et Hyclak (1984) expliquent ce résultat en empruntant à Perline et Lorenz (1970) le concept de « *profil du membre actif* ». ²⁷

²⁷ Selon Perline et Lorenz (1970), « *the profiled active member, as an individual, has certain characteristics that set him apart from the inactive individual. He has higher skills, a better job, longer seniority...* » Perline et Lorenz (1970 : 429).

Bien que l'influence de l'occupation sur la participation syndicale ait été testée par différents auteurs, les résultats qu'ils rapportent ne sont pas concluants.

2.3.3.6 Conclusion

Sur l'influence entre les variables liées au travail et la participation syndicale nous faisons quelques constatations:

1. Selon un courant majoritaire dans la littérature, il existe une relation négative entre la satisfaction au travail et la participation syndicale.
2. L'organisation du travail exerce une influence sur la participation syndicale, mais selon l'étude considérée, le sens de la relation diffère.
3. Selon les études recensées, la variable « statut d'emploi » n'est pas rapportée comme étant un des meilleurs prédicteurs de la participation syndicale.
4. Le climat des relations de travail est un bon prédicteur de la participation syndicale, en ce sens que plus il est caractérisé par de l'adversité, plus il suscite de la participation syndicale.
5. Le type d'emploi n'est pas un des meilleurs prédicteurs de la participation syndicale étant donné que les résultats des études recensées ne permettent pas d'établir clairement le sens de la relation entre cette variable et la participation syndicale.

2.3.4 Les variables liées au syndicat

Parmi les variables liées au syndicat, nous retenons l'attitude envers le syndicat, la taille du syndicat et la structure du syndicat. Nous arrêtons notre choix sur ces trois variables parce qu'elles figurent parmi celles qui reviennent le plus d'une étude à l'autre (Barling, Fullagar et Kelloway, 1992).

2.3.4.1 L'attitude envers le syndicat

Sauf dans le cas de Aryee et Debrah (1997), les auteurs qui ont testé la relation entre l'attitude syndicale et la participation syndicale conviennent de façon unanime qu'il existe une relation positive et significative entre ces deux variables (Anderson, 1979; Huszco, 1983; Barling, Fullagar et Kelloway, 1992; Bergeron et Paquet, 1995; Paquet et Roy, 1998). Selon ces auteurs, plus l'attitude des membres envers leur syndicat est positive plus ils participent aux activités syndicales.

Parmi les auteurs qui ont fourni une explication théorique à ce résultat, nous retrouvons Anderson (1979). Selon cet auteur, « *it is particularly interesting that people who think the union is effective are more involved in union activities and have more influence over union decisions while people who believe the union is ineffective would like to have more influence and participate more, but presumably do not because they think it would be a waste of time* » (Anderson, 1979 : 30-31).

Huszco (1983) explique la relation positive entre l'attitude syndicale et la participation par le fait que les membres qui expriment une attitude favorable sont ceux qui plaident le plus en faveur d'un plus grand engagement dans les affaires syndicales, non seulement en paroles, mais aussi en actes (Huszco, 1983 : 295-296).

Bergeron et Paquet (1995) expliquent la force de la relation entre l'attitude syndicale et la participation syndicale²⁸ par la théorie de l'action raisonnée de Fishbein et Ajzen (1975); théorie selon laquelle c'est l'intention de participer qui explique la participation en soi (le

²⁸ En effet, ces auteurs constatent que « *le degré de satisfaction au travail, l'attitude syndicale et la perception instrumentale de la participation sont en très grande partie responsable du degré de participation aux activités syndicales*»; ces variables contribuant à 36% de la variance de la participation syndicale (leur variable dépendante).

comportement adopté). Ainsi, pour Bergeron et Paquet (1995), « *un comportement précis doit être prédit en utilisant l'attitude à son égard et non pas seulement l'attitude à l'égard de l'objet en direction duquel le comportement est dirigé (le syndicat)* » (Bergeron et Paquet, 1995 : 134). Selon ces auteurs, l'attitude syndicale devient un bon prédicteur de la participation syndicale uniquement si l'on tient compte des deux facettes de cette attitude : l'une affective, l'autre utilitaire. Paquet et Roy (1998) expliquent cette relation positive par la notion de conviction; la conviction qu'il faut s'impliquer syndicalement découle de l'attitude envers le syndicat.

Pour Aryee et Debrah (1997) la relation entre l'attitude syndicale et la participation syndicale est non significative. S'en remettant à une explication jadis fournie par Chacko (1985), ces auteurs émettent l'hypothèse que « *[perhaps] attitudes toward unions may lead one to join the union, [...], but once a union member, participation in the union may be contingent upon the quality of the exchange between the union and the member and therefore, satisfaction with the union* » (Aryee et Debrah, 1997 : 142).

En définitive, la littérature nous renseigne que l'attitude syndicale est un bon prédicteur de la participation syndicale, en ce sens qu'il existe une relation positive entre ces deux variables.

2.3.4.2 La taille du syndicat

À partir des études consultées, nous constatons que les auteurs sont unanimes à l'idée que la taille du syndicat influence la participation syndicale. Le sens de la relation s'exprime par le fait que plus la taille du syndicat est grande, moins les membres participent à ses activités (Perline et Lorenz, 1970; Barling, Fullagar et Kelloway, 1992; Aryee et Debrah, 1997; Lévesque, Murray, Roby et Le Queux, 1997).

Perline et Lorenz (1970) expliquent ce résultat par la notion d'atmosphère : plus le syndicat est de grande taille, moins l'atmosphère est propice à la participation individuelle des membres. Selon ces auteurs, une fois que le syndicat devient « *an organisation devoted to large numbers of people, much of the direct intercourse dies between leaders and members and among the members themselves* » (Perline et Lorenz, 1970 : 435).

Barling, Fullagar et Kelloway (1992) apportent aussi une explication à cette constatation en alléguant que l'administration des syndicats de grande taille de même que la complexité de leur structure ont pour résultat d'aliéner les membres de la base et d'éloigner les dirigeants de leurs membres. Il en découle des différences idéologiques dont l'effet est négatif sur la participation syndicale.

Les résultats de Aryee et Debrah (1997) et de Lévesque, Murray, Roby et Le Queux (1997) confirment l'existence d'une relation négative entre la taille du syndicat et la participation syndicale. Cependant, les résultats atteints par Aryee et Debrah (1997) ne sont pas significatifs. Quant à Lévesque, Murray, Roby et Le Queux (1997), ils attribuent à la taille du syndicat la perte d'identification au syndicat, en ce sens que plus la taille du syndicat est grande, moins les travailleurs s'identifient à lui.

Selon la littérature, la taille du syndicat constitue un bon prédicteur de la participation syndicale.

2.3.4.3 La structure du syndicat

Peu de chercheurs se sont penchés sur la relation entre la structure du syndicat et la participation syndicale. D'ailleurs, quand Perline et Lorenz (1970) de même que Barling, Fullagar et Kelloway (1992) en parlent, c'est de façon dérivée. C'est en rapportant les effets de la taille des syndicats sur la participation des membres aux activités syndicales que ces auteurs affirment que plus la taille du syndicat est grande, moins elle favorise la participation des membres. Et, parmi les causes identifiées pour expliquer ce phénomène, la complexité de la structure des syndicats de grande taille est invoquée (Perline et Lorenz, 1970; Barling, Fullagar et Kelloway, 1992). Cependant, en termes de hiérarchie dans la structure syndicale, Perline et Lorenz (1970) se sont beaucoup plus intéressés à la proximité qui existe au niveau de l'usine entre le délégué d'atelier (*shop steward*) et les membres qu'il représente. Selon ces auteurs, plus les pouvoirs charismatique et d'expertise du délégué d'atelier (*shop steward*) sont élevés, plus les membres qu'il représente sont actifs. Qui plus est, « *[stewards], in particular, significantly affect participation because many members identify with the stewards as the only liaison with the union organization* » (Perline et Lorenz, 1970 : 437).

L'importance de la présence du délégué d'atelier dans l'usine est aussi soulignée par Kelloway et Barling (1993) et par Lévesque, Murray, Roby et Le Queux (1997). Selon ces auteurs, plus le délégué d'atelier fait preuve de leadership et de compétence dans ses fonctions de représentation des membres plus les membres participent aux activités syndicales (Kelloway et Barling, 1993) et plus ils s'identifient au syndicat (Lévesque, Murray, Roby et Le Queux, 1997).

Si pour certains auteurs la grande taille du syndicat renvoie à la complexité de la structure qui en découle et explique du même souffle pourquoi dans un tel contexte les membres participent moins (Barling, Fullagar et Kelloway, 1992), pour d'autres auteurs, la structure du syndicat renvoie aux paliers hiérarchiques d'intervention syndicale et ce sont des phénomènes tels que le leadership, les pouvoirs charismatique et d'expertise et la compétence du délégué d'entreprise (*shop steward*) qui constituent autant d'éléments qui plaisent aux membres et augmentent leur participation aux activités syndicales. Ainsi, pour que la structure syndicale au niveau de l'usine soit considérée comme un bon prédicteur de la participation syndicale, il faut la rencontre de trois éléments chez le délégué syndical soit, la compétence, le pouvoir et le leadership. Nous constatons dès lors que les études qui s'intéressent au premier niveau d'intervention du syndicat auprès de ses membres (syndicat local) se penchent plus sur l'étude du type de délégué syndical que sur la structure syndicale elle-même.

2.3.4.4 Conclusion

Les études ayant testé le lien entre les variables liées au syndicat et la participation syndicale permettent de tirer trois conclusions :

1. L'attitude syndicale est un solide prédicteur de la participation syndicale, en ce sens qu'il existe une relation positive entre ces deux variables.
2. La taille du syndicat est un bon prédicteur de la participation syndicale. Ainsi, plus la taille du syndicat est grande, moins les membres participent parce que non seulement ils perdent cette proximité avec leurs leaders mais aussi ils s'identifient moins à leur syndicat.

3. La structure syndicale est un bon prédicteur de la participation syndicale quand elle est étudiée au niveau local, c'est-à-dire le niveau qui rapproche le plus les membres de leur délégué d'atelier. Et de manière dérivée, on constate que la littérature rapporte que ce sont les qualités du délégué d'atelier qui servent beaucoup plus de bon prédicteur de la participation syndicale que la structure syndicale elle-même. Ainsi, plus le délégué syndical manifeste de la compétence, du pouvoir et du leadership, plus forte est la participation des membres et plus ils s'identifient au syndicat.

Le Tableau 1 résume les informations concernant les déterminants de la participation syndicale.

Tableau 1 Relation entre différentes variables et la participation syndicale, selon des études recensées

Variables retenues	Influence sur la participation syndicale	Nature de la relation entre les variables indépendantes et la variable dépendante (participation syndicale)	Études et écrits recensés (Auteurs et année)
Âge	Les travailleurs plus âgés participent plus aux activités syndicales.	Relation positive	Perline et Lorenz (1970) Anderson (1979) Barling, Fullagar et Kelloway (1992) Johnson et Jarley (2004)
		Relation positive mais peu significative	Chacko (1985)
	Les travailleurs moins âgés participent moins aux activités syndicales.	Relation négative et significative	Huszczko (1983)
		Aucune relation significative	Kelloway et Barling (1993)
Sexe	Les hommes participent plus aux activités syndicales que les femmes.	Relation positive et significative	Barling, Fullagar et Kelloway (1992) Frege (1996) Sinclair (1996) Aryee et Debrah (1997) Bulger et Mellor (1997) Paquet et Roy (1998)
		Absence de relation significative	Anderson (1979) Huszczko (1983) Kolchin et Hyclak (1984) Fiorito et Greer (1986) Bergeron et Paquet (1995) Johnson et Jarley (2004)
Niveau de scolarité	Les membres plus scolarisés participent plus.	Relation positive	Barling, Fullagar et Kelloway (1992)
	Le niveau de scolarité influence la participation syndicale.	Absence de relation significative	Anderson (1979) Huszczko (1983) Kolchin et Hyclak (1984) Bergeron et Paquet (1995) Iverson et Buttigieg (1997) Johnson et Jarley (2004)

<p>Famille</p>	<p>Les travailleurs qui ont de jeunes enfants participent moins aux activités syndicales.</p> <p>La vie de famille influence la participation syndicale.</p>	<p>Relation négative et significative</p> <p>Absence de relation significative</p>	<p>Paquet et Roy (1998)</p> <p>Anderson (1979) Bergeron et Paquet (1995) Aryee et Debrah (1997) Bulger et Mellor (1997)</p>
<p>Satisfaction au travail</p>	<p>Satisfaction intrinsèque :</p> <p>Les travailleurs satisfaits de la dimension intrinsèque de leur travail participent plus aux activités syndicales que les travailleurs moins satisfaits.</p> <p>Moins les travailleurs sont satisfaits de la dimension intrinsèque de leur travail plus ils participent aux activités syndicales.</p> <p>Satisfaction extrinsèque :</p> <p>Moins les travailleurs sont satisfaits de la dimension extrinsèque de leur travail plus ils participent aux activités syndicales.</p> <p>Satisfaction globale :</p> <p>Les travailleurs satisfaits de leur travail participent plus aux activités syndicales.</p> <p>Moins les travailleurs sont satisfaits de leur travail plus ils participent aux activités syndicales.</p> <p>Les travailleurs satisfaits de leur travail participent à des activités organisées telles que la grève.</p>	<p>Relation positive</p> <p>Absence de relation significative</p> <p>Relation négative et significative</p> <p>Relation négative et significative</p> <p>Absence de relation significative</p> <p>Relation positive et significative</p> <p>Relation négative et significative</p> <p>Absence de relation significative</p>	<p>Huszczko (1983)</p> <p>Aryee et Debrah (1997)</p> <p>Kelloway et Barling (1993) Paquet et Roy (1998)</p> <p>Blyton et al. (1981) Barling, Fullagar et Kelloway (1992) Kelloway et Barling (1993) Aryee et Debrah (1997)</p> <p>Paquet et Roy (1998)</p> <p>Perline et Lorenz (1970) Strauss (1977)</p> <p>Hamner et Smith (1978) Anderson (1979) Kolchin et Hyclak (1984) Bergeron et Paquet (1995) Paquet et Roy (1998) Johnson et Jarley (2004)</p> <p>Frege (1996)</p>

	Les travailleurs satisfaits de leur travail participent moins à des activités syndicales d'initiative personnelle telles que faire partie d'un comité syndical.	Relation négative et significative	Frege (1996)
Organisation du travail	Les travailleurs de jour participent plus que les travailleurs de nuit. Les travailleurs qui voient leur travail devenir contingent et qui courent le risque d'être licenciés, participent moins aux activités syndicales.	Relation positive et significative Absence de relation significative Relation négative et significative	Kolchin et Hyclak (1984) Bulger et Mellor (1997) Lévesque et al. (1997)
Statut d'emploi	Les travailleurs à temps plein participent plus que les travailleurs à temps partiel.	Relation positive et significative Absence de relation significative	Bergeron et Paquet (1995) Sinclair (1996) Paquet et Roy (1998) Johnson et Jarley (2004)
Le climat des relations de travail	Moins la qualité des relations patronales-syndicales est bonne, plus la participation est grande.	Relation négative Absence de relation significative	Fuller et Hester (1998) Aryee et Debrah (1997)
Type d'emploi	Les travailleurs cols bleus participent plus que les travailleurs cols blancs. Les travailleurs occupant un emploi de niveau professionnel participent plus aux activités syndicales que les travailleurs occupant un emploi manuel, institutionnel ou technique. Les travailleurs cols blancs au statut à l'emploi élevé, participent plus aux activités syndicales que les travailleurs cols blancs au statut à l'emploi moins élevé. Les travailleurs cols bleus qui occupent un emploi hautement qualifié, participent plus aux activités syndicales.	Relation positive Relation positive et significative Relation positive Relation positive	Barling, Fullagar et Kelloway (1992) Anderson (1979) Blyton et al. (1981) Perline et Lorenz (1970) Kolchin et Hyclak (1984)

Attitude envers le syndicat	Plus l'attitude des travailleurs envers le syndicat est positive, plus ils participent aux activités syndicales.	Relation positive et significative Absence de relation significative	Anderson (1979) Huszczo (1983) Barling, Fullagar et Kelloway (1992) Bergeron et Paquet (1995) Paquet et Roy (1998) Aryee et Debrah (1997)
Taille du syndicat	Plus la taille du syndicat est grande, moins les membres participent. Plus la taille du syndicat est grande, moins les membres s'identifient à lui.	Relation négative et significative Absence de relation significative Relation négative et significative	Perline et Lorenz (1970) Barling, Fullagar et Kelloway (1992) Aryee et Debrah (1997) Lévesque et al. (1997)
Structure du syndicat	Plus la structure du syndicat est complexe, moins les membres participent. Plus le délégué d'atelier (<i>shop steward</i>) est charismatique, compétent et proche des membres, plus ces derniers participent. Plus le délégué d'atelier (<i>shop steward</i>) est charismatique, compétent et proche des membres, plus ces derniers s'identifient au syndicat.	Relation négative Relation positive Relation positive	Perline et Lorenz (1970) Barling, Fullagar et Kelloway (1992) Perline et Lorenz (1970) Kelloway et Barling (1993) Lévesque et al., (1997)

2.4 Conclusion générale et problématique

Les études consultées sur les déterminants de la participation syndicale permettent d'énoncer certaines conclusions et de présenter notre problématique.

2.4.1 Conclusion

La définition de la participation syndicale que nous avons retenue est celle qui représente ce concept comme étant « *l'action, pour un salarié, de prendre part à des activités organisées ou offertes par un syndicat, ou de s'acquitter de responsabilités syndicales* » (Bergeron et Paquet, 1995 : 126). Pour mieux comprendre ce concept, nous avons consulté les auteurs dont les études portent sur ses déterminants. Nous nous sommes attardés à trois catégories de déterminants : les variables socio-démographiques dont le niveau d'analyse porte sur les caractéristiques individuelles des travailleurs, les variables liées au travail et les variables liées au syndicat; le niveau d'analyse de ces deux catégories de variables se situant au niveau organisationnel.

Les principales conclusions que la littérature permet de tirer sont les suivantes :

1. Les variables socio-démographiques ne constituent pas les meilleurs prédicteurs de la participation syndicale (Anderson, 1979; Huszco, 1983; Chacko, 1985; Barling, Fullagar et Kelloway, 1992; Bergeron et Paquet, 1995).
2. Si pour certains auteurs (Anderson, 1979; Huszco, 1983; Barling, Fullagar et Kelloway, 1992; Bergeron et Paquet, 1995; Paquet et Roy, 1998), l'influence des variables socio-démographiques semble moins importante dans la détermination de la participation syndicale, c'est qu'à notre avis, le rôle de ces variables est *médiatisé* par les

variables d'attitude dont la satisfaction au travail.²⁹ C'est pourquoi dans notre recherche nous comptons utiliser les variables socio-démographiques en tant que variables contrôles.

3. La satisfaction au travail joue un *rôle central* dans la détermination de la participation syndicale (Anderson, 1979; Kolchin et Hyclak, 1984; Barling, Fullagar et Kelloway, 1992; Bergeron et Paquet, 1995; Paquet et Roy, 1998; Johnson et Jarley, 2004).
4. À notre connaissance, aucune étude ne rapporte que la stratégie d'affaires constitue un des déterminants possibles de la participation syndicale.
5. Les auteurs qui ont vérifié l'influence de différentes variables indépendantes sur la participation syndicale (leur variable dépendante) ont utilisé la variable « *satisfaction au travail* » en tant que variable indépendante au même titre que les autres variables. Ces auteurs n'ont pas considéré le fait que la satisfaction au travail pouvait jouer un rôle médiateur dans la relation qu'ils voulaient établir.

C'est à partir de ces conclusions que nous comptons exposer notre problématique.

2.4.2 Problématique

Selon la littérature, la mise en œuvre d'une stratégie d'affaires par l'employeur a affecté le milieu de travail syndiqué de façon différenciée tant au niveau du déroulement des négociations collectives (Morin, 1990; Kochan, Katz et McKersie, 1994), de la relation employeur-employés syndiqués (Lévesque, Murray, Roby et Le Queux, 1997), de la modification des conditions de travail (Giles et Maschino, 1998) qu'au niveau du développement des employés (Guérin et Wils, 1990; Osterman, 1987; Bamberger et

²⁹ L'autre variable d'attitude à laquelle nous faisons référence est l'attitude envers le syndicat. Cependant elle ne constitue pas une variable maîtresse dans notre modèle.

Meshoulam, 2000). C'est en nous penchant sur l'impact positif ou négatif que la mise en œuvre d'une stratégie d'affaires exerce sur le milieu de travail syndiqué que nous avons d'abord posé les premiers jalons de notre question de recherche : *L'impact différencié des stratégies d'affaires sur le milieu de travail syndiqué affecte-t-il la participation syndicale?*

Nous avons recensé la littérature portant sur les déterminants de la participation syndicale dans le but d'obtenir une réponse, mais à notre connaissance, aucun auteur ne s'est penché sur cette question. Néanmoins, nous avons rapporté des résultats selon lesquels les auteurs affirment que les variables d'attitude -en l'occurrence la satisfaction au travail- constituent de solides prédicteurs de la participation syndicale. Ces résultats sur le solide lien établi entre la satisfaction au travail et la participation syndicale nous permettent de préciser notre question de recherche :

« Vu la constance de la relation établie entre la variable « satisfaction au travail » et la participation syndicale, cette variable ne viendrait-elle pas médiatiser l'existence d'un lien entre la stratégie d'affaires et la participation syndicale, advenant l'existence d'un tel lien? »

Notre objectif de recherche est d'apporter une réponse à cette question. La poursuite d'un tel objectif de recherche permet de traiter un sujet qui présente un caractère novateur tant sur le plan théorique que sur le plan pratique.

Premièrement sur le plan théorique. Notre sujet s'inscrit au sein de la réalité des relations industrielles. En effet, il relève tant de la gestion des ressources humaines (par l'étude des stratégies d'affaires et de la satisfaction au travail) que des relations du travail (par

l'étude de la participation syndicale). Il en découle un effort d'intégration des théories émanant de deux objets principaux des relations industrielles. Cette démarche nous permet de proposer un modèle intégrateur de la participation syndicale.

Deuxièmement sur le plan pratique. Si les résultats de notre étude vont dans le sens que nous anticipons, ils peuvent avoir des répercussions favorables tant pour l'employeur que pour le syndicat. À l'employeur qui s'interroge sur le «coût humain» de la mise en œuvre d'une stratégie d'affaires, nos résultats pourraient permettre d'évaluer quelle stratégie exerce un impact sur la satisfaction au travail de ses employés. Ainsi, il pourra faire les choix qui, issus de cette stratégie, affectent de façon positive la satisfaction au travail de ses employés ou faire les choix qui limitent les retombées négatives sur la satisfaction au travail de ses employés.

Pour le syndicat, nos résultats seront utiles parce qu'ils lui permettront de savoir si effectivement les stratégies d'affaires exercent un impact différencié sur la participation syndicale et quel rôle joue la satisfaction dans cet impact. Ainsi, le syndicat trouvera dans nos résultats l'information nécessaire lui permettant d'orienter toute discussion visant à réduire ou à éliminer les conséquences moins positives d'une stratégie d'affaires sur les travailleurs. Dans la section suivante, nous présentons notre variable médiatrice, soit la satisfaction au travail.

2.5 La satisfaction au travail

Cette section, réservée à la satisfaction au travail permet d'abord de présenter différentes définitions de ce concept et ses modèles explicatifs.

Cette démarche que nous jugeons nécessaire, nous permet de préciser la position de notre étude par rapport aux définitions présentées et aux théories dominantes qui servent à expliquer ce concept.

2.5.1 Pérennité du concept

Un chercheur qui, au XXI^e siècle, entreprend une étude sur la satisfaction au travail doit s'armer d'une forte dose d'humilité car son étude ne risque pas de se positionner parmi les premières ayant abordé un tel sujet. Déjà Larouche et Delorme (1972) affirmaient à l'époque que ce thème occupe un rang privilégié au niveau de la production scientifique. Locke (1976) a chiffré cette production scientifique et l'a établie à 3,350 articles. Partant de ce point de référence, Harter, Schmidt et Hayes (2002) témoignent que de 1976 à 2000, le nombre de publications sur le sujet s'établit au moins à 7,855.

Si ce sujet suscite un réel engouement tant chez les psychologues industriels, les sociologues, les chercheurs et les spécialistes en relations industrielles (Larouche et Delorme, 1972), c'est parce qu'il s'agit là d'un des meilleurs concepts de recherche en ce qui concerne le travail (*work*) et la psychologie organisationnelle (Dorman et Zapf, 2001).

Ce concept se hissant au niveau de la science normale³⁰, il n'est pas étonnant que les recherches qu'il suscite alimentent par leurs résultats, d'autres types de recherches.³¹

2.5.2 La satisfaction au travail : un concept de source paradigmatique

Les relations industrielles certes vues comme un champ d'étude (Audet et Larouche, 1988), ont été développées au cours du premier tiers du XXIème siècle dans l'optique de régler ce que Kaufman (1993) et Giles et Murray (1996) qualifient de « problème ouvrier » (*Labor problem*). Ce problème ouvrier qui se définit comme étant la « *dégradation des conditions ouvrières dans le cadre de l'industrialisation* » (Giles et Murray, 1996 : 67), prenait une ampleur telle, que différents théoriciens, chercheurs et universitaires se sont penchés dessus afin de déterminer les moyens les plus propices à adopter pour le solutionner.

Les efforts de ces théoriciens, chercheurs et universitaires ont ouvert la voie à l'émergence de deux écoles de pensée (Kaufman, 1993). L'une – l'économie institutionnelle (*Institutional Labour Economics*)- prônait que le problème ouvrier devait se régler par le conflit. Quant à l'autre -la Gestion du personnel (*Personnel Management*)- elle prônait que la solution au problème ouvrier devait passer par la coopération entre les employeurs et les travailleurs (Kaufman, 1993 : 38).

³⁰ Le terme « science normale » est emprunté à Kuhn (1983). Voir : Kuhn, Thomas S. (2003). *La structure des révolutions scientifiques*. Paris : Flammarion.

³¹ Par exemple, Judge et Ilies (2004) stipulent que des trois dimensions de l'attitude (cognitive – affective – comportementale), ce sont les dimensions cognitive et comportementale de la satisfaction au travail qui ont le mieux été développées à travers les recherches. Ces auteurs qualifient d'approches fraîches « *fresh approach* » toutes recherches qui font ressortir la dimension affective de la satisfaction au travail. Dans le même ordre d'idées, Judge, Locke, Durham et Kluger (1998), rapportent que les chercheurs ont accordé une attention accrue à l'hypothèse selon laquelle les traits de personnalité affectent le niveau de satisfaction ressentie au travail. Cependant, ils affirment que « *although the last decade of research on the dispositional source of job satisfaction has been successful in establishing a clear link between affective temperament and job satisfaction, further conceptual development in this realm is possible* » (Judge, Locke, Durham et Kluger, 1998 : 17) (Le caractère gras est de nous).

La première approche a largement influencé l'enseignement des relations industrielles dans les universités nord-américaines dans les années 1930 et 1940, imposant les théories de la négociation collective et du syndicalisme comme sujets dominants de ce champ d'étude. Le paradigme dominant en relations industrielles était alors le paradigme pluraliste-libéral.³²

Quant à la seconde approche, elle était plus orientée vers le bien-être de l'individu en milieu de travail. Elle a inspiré des études et expériences en milieu de travail dont celles menées par Mayo (1945)³³ à la Western Electric company de 1927 à 1932; études qui mettent l'accent sur des éléments à caractère humaniste dans les organisations. De cette foulée d'études, nous retrouvons les écrits de Maslow (1943) sur la théorie des besoins humains³⁴. Maslow (1943), un des premiers chercheurs à étudier la motivation au travail (Kinicki et Williams, 2006), propose une théorie selon laquelle les besoins humains se présentent selon une hiérarchie.³⁵ Nous retrouvons aussi à l'époque, le premier écrit sur la satisfaction au travail. Il s'agit de l'ouvrage de Hoppock (1935)³⁶; ouvrage que Larouche et al. (1973) qualifient d' « *ouvrage désormais classique* ».

Durant les années glorieuses des relations industrielles (*golden age*), soit entre les années 1948 et 1958, les sujets touchant au syndicalisme et à la négociation collective ont largement dominé la scène de l'enseignement et de la recherche universitaire, laissant une place discrète aux sujets relevant des théories managériales axées sur le bien-être de

³² D'ailleurs, ce paradigme « *dominait les débats en relations industrielles et délimitait, en effet, les frontières de ce nouveau champ d'études* » (Giles et Murray, 1996 : 69).

³³ E. Mayo (1945). *The Social Problems of an Industrial Civilization*, Cambridge (Mass.), Harvard University Press.

³⁴ A. H. Maslow (1943). "A Theory of Human Motivation", *Psychological Review*, vol 50, no. 3, p. 370-396.

³⁵ Les besoins humains selon Maslow (1943), s'échelonnent ainsi. Au bas de la pyramide, nous retrouvons les besoins physiologiques et suivent dans l'ordre, les besoins de sécurité, d'appartenance, d'estime et d'auto-réalisation.

³⁶ R. Hoppock (1935). *Job Satisfaction*, Harper & Row, New-York, 1935.

l'individu au travail. D'ailleurs, au cours de cette période, les écrits sur la satisfaction au travail n'ont pas dominé le palmarès des productions scientifiques.

Cependant, les relations industrielles vivent une crise qui va jusqu'à frapper les institutions formelles des rapports collectifs du travail (Giles et Murray, 1996) et aux États-Unis, se profile de plus en plus une attitude anti-syndicale de la part des employeurs qui, tirant avantage des nouvelles opportunités du marché, ont d'abord expérimenté et ensuite institutionnalisé de nouvelles pratiques de gestion des ressources humaines (Kochan, Katz et McKersie, 1986). Face à ce tournant historique, on constate que le paradigme pluraliste-libéral qui alimentait l'enseignement et la recherche universitaires en relations industrielles, perdait de sa popularité.³⁷ Porté par une longue tradition de théories managériales dont « *le taylorisme, la psychologie industrielle, l'École des relations humaines, la gestion du personnel et l'étude des comportements organisationnels* » (Giles et Murray, 1996 : 77), un nouveau paradigme a commencé à s'imposer en relations industrielles. Il s'agit du paradigme « *gestion des ressources humaines* ». Non seulement ce paradigme se voyait investi d'une nouvelle responsabilité clé -« *la gestion de la main-d'œuvre dans l'organisation moderne* » (Giles et Murray, 1996 : 77)- mais la gestion des ressources humaines était désormais « *vue comme un avantage compétitif pour l'entreprise, se trouvant « élevée » au niveau stratégique* » (Larouche, 1996 : 582).

Sur le plan de la recherche, on assista à une recrudescence des productions scientifiques sur la satisfaction au travail; sujet qui relève d'ailleurs du paradigme « *gestion des ressources humaines* ». Parmi ces productions scientifiques, citons l'étude de Weitz

³⁷ (Giles et Murray, 1996 : 72) expliquent que « *dans le cadre des transformations socio-économiques des années 1970, les relations industrielles subissent un véritable déficit accumulé en ce qui a trait aux explications théoriques fournies, d'où la remise en cause du paradigme prédominant.* »

(1952) qui a étudié l'effet des caractéristiques personnelles des individus (*dispositional effect*) sur la satisfaction au travail. Quant à Herzberg et al. (1959), ils ont présenté la théorie des deux facteurs sur la satisfaction au travail et non seulement ont-ils affirmé que « satisfaction » et « insatisfaction » ne se trouvent pas sur un même continuum mais ils ont avancé de plus que les facteurs qui mènent à la satisfaction au travail lorsque présents en milieu de travail (*facteurs motivationnels*) ne causent pas de l'insatisfaction lorsqu'ils sont absents. Morse (1953); Herzberg et al. (1959) et Locke (1976) se sont afférés à donner une définition théorique au concept de satisfaction au travail tandis que Wanous et Lawler (1972) lui ont donné une définition de niveau opérationnel. Et pour mesurer ce concept, différents instruments furent développés entre autres, *The Job satisfaction Blank*, *The Index of Job Satisfaction*, *The Kerr Tear Ballot for Industry*, *The Brayfield-Rothe Index of Job Satisfaction*, *The Cornell Job Descriptive Index*, *The Minnesota Satisfaction Questionnaire*.

L'intérêt sans cesse grandissant pour la satisfaction au travail s'observe même dans la manière dont les études encadrent ce concept. On a présenté des modèles pour mieux le cerner (Judge, Bono et Locke, 2000; Judge, Locke, Durham et Kluger, 1998; Hulin, 1991; Landy, 1978; Locke, 1969; Herzberg, Mausner et Snyderman, 1959). On a voulu connaître les causes de la satisfaction au travail. On s'est alors intéressé aux caractéristiques personnelles des individus (Judge, Heller et Mount, 2002; Clark et al., 1996; Wild et Dawson, 1972). On s'est aussi interrogé sur l'impact des variables organisationnelles en tant que causes de la satisfaction au travail (Barling, Kelloway et Iverson, 2003; Roberson, Moye et Locke, 1999).

On s'est attardé aussi aux effets de la satisfaction au travail. Par exemple, on a cherché une corrélation entre la satisfaction au travail et la performance (Iaffaldano et Muchinsky, 1985; Schwab et Cummings, 1970), l'absentéisme (Steel et Rentsch 1995; Scott et Taylor, 1985; Hackett et Guion, 1985; McShane, 1984; Locke, 1976) et le roulement du personnel (Carsten et Spector, 1987; Hulin, Roznowski, Hachiya, 1985; Price 1977).

Face à une telle réalité, Dormann et Zapf (2001 : 483) écrivent que « *job satisfaction is one of the best-researched concepts in work and organizational psychology...* » et la pertinence de l'étude de ce concept en relations industrielles tient du fait qu'il gravite autour d'un des paradigmes piliers de ce champ d'étude, soit la « *gestion des ressources humaines* ».

C'est à l'aide de toutes ces recherches dont nous nous sommes inspirés que nous avons pu présenter ce qu'est la satisfaction au travail. Regardons à présent quelles sont les définitions qu'on lui donne et quels modèles visent à l'expliquer.

2.5.3 Définition de la satisfaction au travail

S'il a déjà été affirmé qu'il subsiste une certaine déficience au niveau de la formulation d'une définition générale de la satisfaction au travail (Larouche et Delorme, 1972), nous constatons à présent que les auteurs s'entendent pour dire qu'il semble exister autant de définitions de ce concept qu'il y a d'auteurs qui ont publié sur le sujet (Gosselin, 2001; Laflamme, 1994).

Il nous faut dès lors rechercher dans cette variété de définitions quelle est l'intention des auteurs sur le sens qu'ils veulent donner au concept. Ainsi, si leur intention est de présenter la satisfaction au travail comme une attitude (McShane, 2004; Robbins et

Langton, 1999; Beer, 1964), comme une perception (Ivancevich et Donnely, 1968; Morse, 1953) ou simplement comme l'expression de sentiments ressentis à l'égard du travail (Kinicki et Williams, 2006; Smith, Kendall et Hulin, 1969), ils optent pour une définition de type descriptif.

En revanche, ceux qui manifestent l'intention d'établir un parallèle entre la satisfaction au travail et les besoins des individus, présentent une définition qui s'appuie carrément sur le modèle théorique des besoins (Lofquist et Dawis, 1969; Vroom, 1964).

Cependant, les auteurs dont l'intention est de présenter la satisfaction au travail comme étant un état affectif ou émotionnel agréable dont l'origine est connue (Locke, 1976; Larouche et Delorme, 1972), optent pour une définition qui repose sur des concepts qui jouissent « *d'un appui non seulement théorique mais également d'une tradition empirique* » (Larouche et Delorme, 1972 : 591).

2.5.3.1 Les définitions descriptives de la satisfaction au travail

a) La satisfaction au travail définie comme une attitude

Bien que Robbins et Langton (1999 : 119) définissent la satisfaction au travail comme étant « *an individual's general attitude toward his or her job* », ils admettent qu'il s'agit là d'une définition très large et que le niveau de satisfaction au travail exprimé par un employé ne représente rien d'autre que la complexe sommation du niveau de satisfaction exprimée pour chaque élément du travail. McShane (2004 : 115) abonde dans le même sens, définissant la satisfaction au travail comme étant « *a collection of attitudes about specific facets of the job* ». Cet auteur admet ainsi que l'attitude générale face au travail représente en fait que la somme des attitudes relatives à chacune des facettes de l'emploi.

Dans sa définition de la satisfaction au travail, Beer (1964) met aussi l'accent sur la notion d'attitude, présentant la satisfaction au travail comme « *les attitudes des travailleurs face à la compagnie, à leur emploi, à leurs compagnons de travail et face aux autres objets psychologiques présents dans la situation de travail* » (Larouche, 1972 : 573).

b) La satisfaction au travail définie comme une perception

Selon la conception de Morse (1953), la satisfaction au travail se définit comme une perception en ce sens qu'elle dépend « *de la différence entre ce que l'individu attend de son travail et ce qu'il croit recevoir* » (Gosselin, 2001 : 22). Bien loin de présenter le concept de façon statique (une attitude), Morse (1953) fait intervenir une notion plus dynamique, les attentes. Cette définition renvoie donc à deux possibilités : L'une selon laquelle si ses attentes sont rencontrées en situation de travail, l'individu ressent de la satisfaction au travail et l'autre selon laquelle si ces attentes ne sont pas réalisées, l'individu ressent de l'insatisfaction.

S'appuyant sur la théorie des attentes (*expectancies theory*), Ivancevich et Donnelly (1968) font clairement ressortir la notion de perception dans la définition de la satisfaction au travail. Pour ces auteurs, elle constitue « *une perception favorable du travailleur vis-à-vis du rôle de travail qu'il détient au moment présent* » (Larouche et Delorme, 1972 : 573).

2.5.3.2 La satisfaction au travail définie à partir du modèle théorique des besoins

S'inspirant du modèle théorique de Maslow (1943) sur les besoins humains, plusieurs théoriciens ont statué que c'est dans la mesure où le travail comble ou permet l'accomplissement des besoins des individus que ces derniers éprouvent de la satisfaction au travail (Wofford, 1971; Lofquist et Dawis, 1969; Porter, 1962). Selon ces auteurs, c'est du rôle conjugué de deux éléments principaux –les incitations de l'emploi et les besoins de l'individu- que dépend toute manifestation de la satisfaction au travail. Ainsi, pour Lofquist et Dawis (1969) la satisfaction au travail est « *fonction de la correspondance entre le système d'incitations propre à la situation de travail et les besoins de l'individu* » (Larouche et Delorme, 1972 : 573).

2.5.3.3 La satisfaction au travail définie en termes d'état affectif ou émotionnel agréable

Partant d'un cadre d'analyse structuré à partir de la théorie des besoins de Maslow (1954), de la théorie des deux facteurs de Herzberg, Mausner et Snyderman (1959), des recherches de Beer (1968), de Blai (1964), de Froehlich et Wolins (1960), de Ross et Zander (1957), de Schaffer (1953), et de la théorie sur la gratification des besoins de Wolf (1970), Larouche et Delorme (1972) analysent l'influence combinée des trois concepts à l'origine de la satisfaction au travail (les besoins humains – les incitations de l'emploi – le système de gratifications en vigueur) et proposent une définition selon laquelle ce concept doit être vu comme « *une résultante affective du travailleur à l'égard des rôles de travail qu'il détient, résultante issue de l'interaction dynamique de deux ensembles de coordonnées, nommément les besoins humains et les incitations de l'emploi* » (Larouche et Delorme, 1972 : 595).

Stipulant que la définition de la satisfaction au travail doit commencer par l'identification des racines épistémologiques de ce concept, Locke (1976) appuie aussi l'idée d'une définition de la satisfaction en termes d'état affectif ou émotionnel agréable. Selon cet auteur, « *[since] satisfaction is an emotional response, the meaning of the concept can only be discovered and grasped by a process of introspection, that is, an act of conceptual identification directed to one's mental contents and processes* » (Locke, 1976: 1300). Sa position étant clairement établie, cet auteur stipule que « *[job] satisfaction may be defined (...) as a pleasurable or positive emotional state resulting from the appraisal of one's job or job experiences* » (Locke, 1976: 1300).

2.5.4 La mesure de la satisfaction au travail

Pour Locke (1976) toute opération de mesure de la satisfaction au travail doit reposer sur les assises conceptuelles qui ont permis de la définir. Généralement, pour mesurer le concept de satisfaction au travail, les approches les plus souvent utilisées demeurent soit celles qui présentent une évaluation globale de l'emploi (*single global rating*), soit celles qui constituent en la sommation faite à partir de l'évaluation des différentes facettes de l'emploi (*summation score*) (Robbins et Langton, 1999).

Si la première approche consiste à demander aux travailleurs quel est leur niveau de satisfaction générale à partir d'une seule question de type « *De façon générale, quelle satisfaction éprouvez-vous face à votre emploi?* », la seconde approche, en revanche, exige l'utilisation d'un questionnaire plus élaboré, doté d'une échelle de mesure. Selon cette deuxième approche, l'individu doit exprimer sa satisfaction à l'égard de différents aspects de son travail et son niveau de satisfaction globale découle de la sommation des

résultats exprimés pour chacun de ces aspects. Parmi les aspects du travail les plus souvent utilisés, nous retrouvons la « nature du travail », la « supervision », le « salaire », les « chances d'avancement » et les « relations avec les collègues ».

Les définitions tant théoriques qu'opérationnelles de la satisfaction au travail ayant été présentées, nous comptons identifier quelques théories dominantes sur la satisfaction au travail afin de mieux positionner notre étude tant par rapport à ces définitions que par rapport aux théories.

2.5.5 Les théories dominantes sur la satisfaction au travail

La démarche que nous entreprenons à présent vise non seulement à souligner l'importance que différents auteurs ont accordée à la satisfaction au travail, mais aussi à démontrer que notre intérêt pour cette variable d'attitude ne découle pas du hasard, mais bien d'une réflexion qui nous permet de croire qu'elle constitue effectivement un concept-clé dans notre modèle d'analyse.

2.5.5.1 La typologie de Muchinsky (1993)

Plusieurs théories ayant pour objectif d'expliquer pourquoi les individus sont satisfaits au travail ont déjà été proposées. Cependant, les écrits scientifiques qui ont alimenté la production de ces théories nous permettent de constater non seulement que la satisfaction au travail demeure un phénomène complexe aux causes multiples, mais aussi que ses causes ne peuvent pas toutes être expliquées que par un seul modèle théorique.

Comme le souligne Muchinsky (1993 : 291), « *[as] is usually true with multiple theories about a single phenomenon, each theory seems to explain a piece of the puzzle, but a complete understanding is beyond its scope.* »

Si nous nous attardons aux sources paradigmatiques des théories qui portent sur la satisfaction au travail, nous constatons qu'elles se présentent soit sous la forme de théories dominantes³⁸, soit sous la forme de modèles. Mais selon Gosselin (2001 : 26), il semblerait que « *l'ensemble des auteurs [...] s'entendent pour identifier [un certain nombre de] regroupements théoriques précis.* »

Muchinsky (1993) propose justement une typologie des modèles théoriques qui se veut intégrative, c'est-à-dire qu'elle regroupe les théories sur la satisfaction au travail sous trois approches. Sans prétendre que sa démarche est exhaustive, cet auteur précise que cette démarche vise à fournir « *... some insight into the ways in which job satisfaction has been examined* » (Muchinsky, 1993 : 291). Selon cette typologie, les trois principales approches sont:

1. Le modèle des processus de comparaison intrapersonnelle (*Intrapersonal-Comparison Processes*)
2. Le modèle des processus de comparaison interpersonnelle (*Interpersonal-Comparison Processes*)
3. La théorie des deux facteurs (*Two-Factor Theory*).

³⁸ Voir la typologie de McCormick et Ilgen. Selon ces auteurs, cinq paradigmes dominants regroupent les théories de la satisfaction au travail. Il s'agit de :

1. La théorie basée sur des processus de comparaison
2. La théorie de l'instrumentalité
3. La théorie de l'influence sociale
4. La théorie de l'équité
5. La théorie des deux facteurs.

Voir : E. J. McCormick et D. Ilgen, *Industrial Psychology*, 7th edition. Prentice-Hall inc., New-Jersey, 1980.

2.5.5.2 Modèle des processus de comparaison intrapersonnelle (*Intrapersonal-Comparison Processes*)

Le point commun des théories sur la satisfaction au travail basées sur un modèle de comparaison intrapersonnelle repose sur le fait qu'elles prennent toutes comme unité de mesure de la satisfaction au travail, un *standard individuel de comparaison*. C'est donc un exercice individuel de comparaison auquel se livre l'individu sans subir d'influence provenant de son environnement externe. Il pose son standard et confronte à celui-ci, les incitations ou les gratifications qu'il reçoit de son emploi. La satisfaction au travail est ressentie par l'individu dès qu'il perçoit que son standard est atteint.

Comme le soulignent McCormick et Ilgen (1980 : 306), « *[the] most widely accepted view of job satisfaction assumes that the degree of affect experienced results from some comparison between the individual's standard and that individual's perception of the extent to which the standard is met.* » Pour les théoriciens qui adhèrent à ce courant de pensée, l'équation qui s'établit est plutôt claire, tout comme le raisonnement qui lui donne naissance : le degré de satisfaction au travail se mesure par la *différence* qui s'établit entre le standard que se fixe l'individu et ce qu'il obtient réellement à l'occasion de son emploi. D'où, « *[the] smaller the difference, the greater the feeling of satisfaction* » (Muchinsky, 1993: 292).

La particularité des théories dites « intrapersonnelles » réside dans le fait qu'elles statuent que chez l'individu, les comparaisons entre le standard et le réel (tel que perçu) se produisent de façon autonome, c'est-à-dire sans qu'interviennent les réalités qui lui sont externes (Gosselin, 2001).

2.5.5.3 Modèle des processus de comparaison interpersonnelle (*Interpersonal-Comparison Processes*)

Inspirées de la théorie de l'influence sociale (*Social Influence Theory*) proposée par Salancik et Pfeffer (1977), les théories qui s'inspirent du modèle des processus de comparaison interpersonnelle (*Interpersonal-Comparison Processes*) ont pour base le raisonnement selon lequel l'individu évalue sa propre satisfaction au travail d'après celle que manifestent ses collègues en situation de travail.

N'étant pas basées sur les besoins ou les valeurs de l'individu, les comparaisons interpersonnelles ne s'effectuent pas de façon autonome, c'est-à-dire qu'elles subissent l'influence de l'environnement externe. D'où, elles s'établissent au sein d'un système social bien établi : le milieu de travail. Comme le soulignent Weiss et Shaw (1979), c'est dans ce contexte social que l'individu procède par voie de déduction en observant ses collègues qui occupent un emploi similaire au sien et en évaluant quel sentiment (*affect*) ils manifestent face à leur travail. Ensuite, selon la perception qu'il en a, il déduit quel est son propre sentiment (satisfaction ou insatisfaction) face à son travail.

La réalité sur laquelle reposent les théories basées sur le modèle des processus de comparaison interpersonnelle a permis à McCormick et Ilgen (1980 : 307) -rapportant le résultat des études menées Weiss et Shaw (1979)- d'admettre qu'en réalité, « *people indeed are influenced by their perceptions of others' satisfaction* » (McCormick et Ilgen, 1980 : 307).

Ainsi, l'influence de la nature sociale du travail sur la satisfaction au travail de l'individu doit être considérée dès lors qu'il est admis qu'il semble être « *reasonable to assume that social comparisons operate in job satisfaction* » (Muchinsky, 1993 : 293).

2.5.5.4 Théorie des deux facteurs (*Two-Factor Theory*)

Cette théorie présentée par Herzberg, Mausner et Snyderman (1959) soutient l'idée selon laquelle la satisfaction et l'insatisfaction sont deux sentiments qui ne se retrouvent pas sur un même *continuum*. Ainsi, les facteurs de l'emploi qui sont sources de satisfaction sont différents des facteurs qui eux, génèrent de l'insatisfaction.

Selon cette théorie, les facteurs qui sont sources de satisfaction sont dits *motivacionnels* ou *intrinsèques* et sont directement reliés au contenu de l'emploi. Lorsque présents dans l'emploi, ils génèrent de la satisfaction. Selon Herzberg, Mausner et Snyderman (1959), ces facteurs regroupent des éléments tels que la reconnaissance, les possibilités d'avancement, les responsabilités liées à l'exécution de la tâche et le sentiment d'accomplissement de soi. Quand ces facteurs sont absents de la situation d'emploi, ils causent non pas de l'insatisfaction, mais bien de la non-satisfaction.

Dans un même ordre d'idées, les facteurs qui sont liés aux conditions externes d'exécution du travail sont dits facteurs d'*hygiène* ou *extrinsèques*. Leur présence en milieu de travail entraîne un sentiment positif qui n'est pas de la satisfaction, mais bien de la non-insatisfaction au travail. Cependant, ils conduisent à de l'insatisfaction au travail lorsqu'ils sont déficients dans le milieu de travail. Selon Herzberg, Mausner et Snyderman (1959), les facteurs d'hygiène comprennent le salaire, les conditions physiques d'exécution du travail, la supervision reçue, les politiques patronales sur le personnel, etc.

La Figure 1 présente le modèle des deux facteurs de Herzberg, Mausner et Snyderman (1959).

Figure 1 : Le modèle des deux facteurs

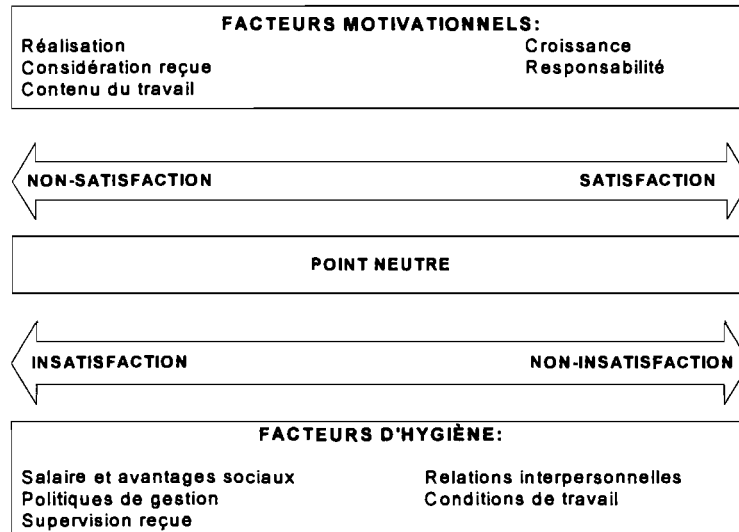


Figure traduite et adaptée à partir de: Kinicki, Angelo et Brian K. Williams (2006).
Management : A practical introduction, Boston, Irwin McGraw-Hill, page 381.

Si cette théorie est retenue pour la contribution majeure qu'elle a apportée à notre connaissance et à notre compréhension de la nature de la satisfaction au travail (Locke, 1976), elle est cependant de moins en moins considérée entre autres, à cause de la faiblesse méthodologique qui la soutient (Jones, George, Hill, Langton, 2002; Robbins et Langton, 1999), de l'inconsistance des facteurs (motivationnel/d'hygiène) à toujours générer le sentiment attendu (Locke, 1976) et de la pertinence des résultats qui lui ont donné naissance (Vroom, 1964).

Le Tableau 2 reprend et résume l'essentiel de l'information concernant les deux modèles et la théorie présentés.

Tableau 2 Modèles et théorie dominants sur la satisfaction au travail

MODÈLES ET THÉORIE	SOURCE DE LA SATISFACTION	SUPPORT EMPIRIQUE
Modèle des processus de comparaison intrapersonnelle	Comparaison des besoins et valeurs personnelles avec les incitations et récompenses fournies par l'emploi.	Mitigé, c'est-à-dire que bien qu'il y ait plus de supports empiriques positifs que négatifs, une difficulté réside dans la détermination de la source des valeurs et des besoins des individus.
Modèle des processus de comparaison interpersonnelle	Comparaison entreprise par l'individu dans un système social afin de déduire son niveau de satisfaction à partir de la satisfaction perçue chez ses collègues de travail.	Mitigé, compte tenu qu'il existe un support empirique à l'effet que le sentiment ressenti par un individu est le résultat de la perception qu'il a du sentiment ressenti par les individus qui composent son environnement externe.
Théorie des deux facteurs	La satisfaction provient de facteurs liés au contenu de l'emploi tandis que l'insatisfaction est causée par des facteurs liés au contexte de l'emploi.	Faible, étant donné que des études ont démontré que tant les facteurs liés au contenu que les facteurs liés au contexte de l'emploi peuvent générer de la satisfaction ou de l'insatisfaction au travail.

2.5.6 Position de notre étude par rapport aux définitions conceptuelles et opérationnelles de la satisfaction au travail

Dans le cadre de notre recherche, voici quelles sont les positions que nous adoptons par rapport aux définitions théorique et opérationnelle de la satisfaction au travail de même que par rapport aux modèles et théories dominants qui servent à l'expliquer.

1. Nous retenons d'abord la définition selon laquelle le concept « *satisfaction au travail* » est présenté comme une attitude (Beer, 1964; Robbins et Langton, 1999; McShane, 2004). Ainsi, la satisfaction au travail sera exprimée comme « *une prédisposition à réagir positivement ou négativement à une situation ou à une personne donnée* » (Schermerhorn, Hunt, Osborn et de Billy, 2006 : 105). Des trois composantes de l'attitude (composante cognitive, composante affective et composante conative) (Dolan, Gosselin et Carrière, 2007 : 59-60), c'est la composante affective qui est associée au sentiment qu'éprouve l'individu envers quelqu'un ou quelque chose. Et ce sentiment quant à lui, détermine une intention de comportement, c'est-à-dire une prédisposition à agir d'une façon donnée (composante conative). Schermerhorn, Hunt, Osborn et de Billy (2006) ne présentent pas la relation entre telle attitude et tel comportement comme étant un automatisme car selon eux, l' « *attitude débouche sur une intention comportementale, qui peut ou non se concrétiser, selon les circonstances* » (Schermerhorn, Hunt, Osborn et de Billy, 2006 : 106). Dans notre thèse, nous voulons vérifier si une attitude précise (*la satisfaction au travail*) débouche sur un comportement précis (*la participation syndicale*). Sans poser l'hypothèse qu'il s'agit là d'un automatisme, nous voulons vérifier si la présence d'une stratégie d'affaires dans l'organisation affecte la satisfaction au travail des travailleurs (*l'attitude exprimée*) au point de susciter chez eux une

participation aux activités syndicales (*comportement recherché*). C'est à partir de cette relation entre attitude et comportement que nous allons tenter de démontrer le rôle médiateur que joue la satisfaction au travail dans la relation recherchée entre la stratégie d'affaires et la participation syndicale.

2. Nous retenons aussi la définition selon laquelle la satisfaction au travail représente « *une résultante affective du travailleur à l'égard des rôles de travail qu'il détient, résultante issue de l'interaction dynamique de deux ensembles de coordonnées, nommément les besoins humains et les incitations de l'emploi* » (Larouche et Delorme, 1972 : 595). Nous la retenons pour son volet opérationnel; volet en vertu duquel la satisfaction au travail se mesure par la différence entre ce que le travailleur aimerait face à différentes facettes de son travail et ce qu'il obtient présentement (Larouche et al., 1973). Ainsi, la satisfaction se conçoit comme étant le résultat de la gratification présente d'un besoin né antérieurement tandis que l'insatisfaction se conçoit comme le résultat d'un besoin qui tout en étant lui aussi antérieur, n'a pas encore été gratifié (Larouche et al., 1973).

Dans cette optique, la satisfaction et l'insatisfaction doivent être représentées sur un même continuum et ce faisant, on « *peut dès lors concrétiser la définition opérationnelle choisie [...] en élaborant une échelle graduée de satisfaction (allant de totalement insatisfait à pleinement satisfait)...* » (Larouche et al., 1973 : 84-85).³⁹

3. Nous retenons de plus la définition selon laquelle la satisfaction au travail découle d'une perception (Morse, 1953; Ivancevich et Donnelly, 1968). Comme nous l'avons

³⁹ Nous tenons à souligner dès à présent que dans le questionnaire utilisé lors de l'enquête ayant servi à colliger les données sur la « satisfaction au travail », l'échelle graduée de satisfaction a été élaborée à partir de la définition opérationnelle que proposent Larouche et al. (1973).

souligné, que nous parlions des théories basées sur un modèle des processus de comparaison intrapersonnelle ou basées sur un modèle des processus de comparaison interpersonnelle, la satisfaction au travail est toujours présentée comme étant une **perception**. Ainsi, dans le premier cas, elle est ressentie par le travailleur s'il *perçoit* que son milieu de travail répond au standard qu'il s'est fixé en termes d'incitations ou de gratifications et dans le second cas, la satisfaction qu'il ressent est influencée par la *perception* qu'il se fait de la satisfaction des autres travailleurs de son milieu de travail (McCormick et Ilgen, 1980; Weiss et Shaw, 1979).

Au niveau des théories qui servent à expliquer la satisfaction au travail, nous avons déjà noté la pertinence de celles qui découlent du modèle des processus de comparaison interpersonnelle. Afin de pouvoir utiliser une mesure agrégée de la satisfaction au travail, nous retenons une de ces théories, soit la théorie de l'influence sociale de Salancik et Pfeffer (1977). Selon cette théorie, dès lors que l'on admet que le lieu de travail constitue un milieu où se vivent des influences sociales (Muchinsky, 1993; Weiss et Shaw, 1979), il devient possible pour un individu d'exprimer selon sa propre perception, quelle attitude ressentent ses collègues de travail, notamment la satisfaction face aux caractéristiques du travail. Salancik et Pfeffer (1977) parlent des perceptions que se font les individus sur les caractéristiques de leur travail en disant que « *[these perceptions] are « socially constructed realities »* » (Salancik et Pfeffer, 1977 : 453) influencées « *by the individual's social environment as well as the objective situation »* » (Weiss et Shaw, 1979 : 128). C'est d'ailleurs en considérant ce jeu des influences sociales en milieu de travail que Weiss et Shaw (1979) stipulent que « *[workers] are often aware of co-workers' attitudes*

about their tasks » (Weiss et Shaw, 1979 : 128) et de ce fait, ils peuvent tout aussi bien exprimer quelle est cette attitude.

En l'analysant sous le couvert de la théorie de l'influence sociale de Salancik et Pfeffer (1977), cette façon d'exprimer la satisfaction au travail est dite intéressante par McCormick et Ilgen (1980) pour qui la « *[social] influence theory of job satisfaction is interesting because it recognizes the social nature of work and suggest a way of determining job satisfaction that has been ignored for a long time* » (McCormick et Ilgen, 1980 : 307).

Ainsi, c'est en respectant les idées émises par les tenants de la théorie de l'influence sociale que nous croyons possible d'effectuer une étude sur la satisfaction au travail en utilisant des données non pas individuelles, mais issues de l'opinion des collègues. C'est d'ailleurs la démarche que nous suivons dans notre thèse. De ce fait, il ne s'agit pas pour nous de rapporter comment un individu exprime sa satisfaction au travail d'après celle que manifestent ses collègues face à leur travail, mais bien d'exprimer quelle est la perception de l'exécutif syndical face à la satisfaction au travail de ses membres. La théorie de l'influence sociale de Salancik et Pfeffer (1977) semble utile parce qu'elle fait ressortir le jeu des influences sociales qui, en milieu de travail, peuvent orienter la perception des individus. Dans le cas qui nous concerne, les influences sociales qui caractérisent les relations entre l'exécutif syndical et ses membres en milieu de travail s'exercent à travers divers événements tels que par exemple, la participation des membres aux réunions syndicales, l'échange informel de commentaires sur le travail, le dépôt officiel de griefs, la manifestation d'opinions d'insatisfaction exprimées dans le journal syndical, etc. Nous sommes d'avis que ces événements peuvent influencer la **perception**

de l'exécutif syndical sur la satisfaction au travail de ses membres et de ce fait, il peut exprimer quelle est cette perception. D'ailleurs, comme le soulignent Delaney et Huselid (1996 : 965), « *perceptual measures are regularly used in research.* » Partant de cette idée, ces auteurs présentent une étude où sur le plan méthodologique, ils ont demandé à des cadres (*managers*) de 727 entreprises d'exprimer leur perception sur l'impact qu'exercent différentes pratiques de GRH (*Human management practices*) sur la performance organisationnelle. Comme l'expliquent ces auteurs, « *[the] data required us to rely on perceptual measures of organizational performance* » (Delaney et Huselid, 1996 : 965) et de ce fait, « *[several] limitations suggest that our assessments be viewed cautiously* » (Delaney et Huselid, 1996 : 965). Déjà en 1987, Voos (1987) présentait une étude sur l'impact de différents programmes managériaux ⁴⁰ sur la performance des organisations et indiquait clairement en ces termes :

« *It should be recognized throughout, however, that the data examined consist of managerial **perceptions**⁴¹ of the impact of these programs on firm performance...* » (Voos, 1987 : 196-197)

Afin de savoir quels effets pour les organisations la mise en œuvre de ces programmes pouvait exercer, Voos (1987) explique que « *[the] managers were also queried about **employee job satisfaction**⁴²,...* » (Voos, 1987 : 196).

⁴⁰ Ces programmes sont les suivants : « *union-management committees at the workplace, local community cooperation committees, quality circles, other employee participation programs, gain-sharing plans, employee stock-ownership programs, and profit-sharing plans* » (Voos, 1987 : 195).

⁴¹ Le caractère gras est de nous.

⁴² Le caractère gras est de nous.

À l'instar de Delaney et Huselid (1996) nous sommes d'avis que l'utilisation de données basées sur la perception d'individus répondant au nom de leurs collègues peut présenter des limites quant à l'interprétation des résultats qu'ils permettent d'obtenir.

Dans le chapitre suivant, nous présentons notre variable indépendante, soit la « *stratégie d'affaires* ».

3. LES STRATÉGIES D'AFFAIRES

3. Les stratégies d'affaires

Dans ce chapitre, nous présentons d'abord ce qu'est la notion de stratégie dans un contexte organisationnel. Ensuite, nous introduisons la notion d'harmonisation des stratégies afin de mieux situer les stratégies d'affaires parmi l'ensemble des stratégies organisationnelles. Nous définissons le concept de stratégie d'affaires et finalement, nous expliquons en quoi la littérature permet de croire que les stratégies d'affaires exercent une influence sur la satisfaction au travail.

3.1 La stratégie dans les organisations : une réalité

Dissocier la stratégie de la vie des organisations reviendrait à leur ôter –pour emprunter un terme à Hafsi, Séguin et Toulouse (2000 : 27)- un « *instrument précieux* », utile à leur survie dans les environnements au sein desquels elles évoluent.

Aussi, avant d'aborder la notion de stratégie d'affaires, situons d'abord dans le contexte organisationnel, ce qu'est la stratégie.

3.1.1 La notion de stratégie

Pour Thompson et Strickland (1998), « *[a] strategy [...] reflects managerial choices among alternatives and signals organizational commitment to particular products, markets, competitive approaches, and ways of operating the enterprise* » (Thompson et Strickland, 1998 : 8).

Jones, George, Hill & Langton (2002) abondent dans le même sens, mais confèrent de plus à la stratégie le rôle d'orienter l'organisation vers l'atteinte de ses objectifs. Ils énoncent clairement cette idée dans leur définition en précisant que la stratégie constitue

« *[a] cluster of decisions about what goals to pursue, what actions to take, and how to use resources to achieve goals* » (Jones, George, Hill & Langton, 2002 : 191).

Intégrant la notion de plan dans la définition qu'il propose, Yukl (2002) montre l'importance que revêt ce concept quand il s'agit pour les organisations, d'atteindre des objectifs d'ordre stratégique. La stratégie doit ainsi être vue « *[as] a plan or blueprint for carrying out the mission and attaining strategic objectives* » (Yukl, 2002 : 360).

Selon cet auteur, un rôle majeur qui revient à la stratégie pour les organisations consiste à les rendre compétitives dans leur marché et à assurer qu'elles demeurent rentables.

Ne dissociant pas non plus la stratégie de la notion de « plan », Kinicki et Williams (2006) définissent la stratégie comme étant « *a large-scale action plan that sets the direction for an organisation* » (Kinicki et Williams, 2006 : 171).

Pour Schwind, Das & Wagar (2007) la stratégie est comparable à un plan de match (*game plan*). Selon ces auteurs, les stratégies ne sauraient être dissociées des plans orientés vers l'atteinte des objectifs car elles constituent pour les organisations, un atout leur permettant de faire face à l'incertitude de l'environnement et aux forces concurrentielles qui s'y déploient. Selon ces auteurs, « *[strategies] involve large-scale, future-oriented, integrated plans to achieve organizational objectives and to respond to uncertain and competitive environments facing the organization* » (Schwind, Das & Wagar, 2007 : 24).

La notion d'« objectifs » est aussi soulignée dans la définition que suggèrent Rue et Byars (2002) quand ils mentionnent que la stratégie « *[outlines] the basic steps management plans to take to reach an objective or a set of objectives; outlines how management intends to achieve its objectives* » (Rue et Byars, 2002 : 142).

Plus intégrative parce qu'elle rejoint la plupart des éléments retenus dans les définitions précédemment présentées, nous retrouvons la définition de Hafsi, Séguin et Toulouse (2000). Ces auteurs voient en la stratégie « *la synthèse des principaux objectifs et politiques de l'entreprise qui incarnent sa personnalité, sa compétence distinctive et l'essentiel de ce qu'elle fait (sa position stratégique) ou planifie de faire (son plan stratégique) afin de répondre aux attentes de ceux qui ont du pouvoir sur elle et dont la contribution est essentielle à son existence* » (Hafsi, Séguin et Toulouse, 2000 : 50).

Les différentes définitions que nous avons rapportées permettent non seulement de mieux circonscrire le concept de stratégie, mais aussi permettent de mieux faire ressortir les multiples réalités qu'il invoque dans les organisations. La section suivante présente justement ces réalités.

3.1.2 La stratégie dans les organisations : les multiples réalités qu'elle évoque

Bien que les définitions recensées témoignent de plusieurs fonctions reconnues à la stratégie (elle constitue un plan, elle oriente vers les objectifs, elle outille l'organisation dans à un environnement incertain et concurrentiel,...), un fait demeure : pour les gestionnaires, ce concept traduit de multiples réalités. Par exemple, comme le fait comprendre Mintzberg (1987), la stratégie réfère à un *plan* si elle est orientée vers la réalisation d'un objectif. Elle représente un *piège* si elle sert à déjouer ou à éliminer un concurrent. Elle renvoie à une *position* si elle sert à juger des occasions d'affaires ou des menaces et à aider l'organisation à se positionner dans un environnement déterminé. Elle devient une *perspective* quand elle sert à façonner une culture organisationnelle à travers

l'énoncé de valeurs et de croyances communes. Elle réfère à un *pattern* quand elle sert à placer une constance dans les décisions des dirigeants.

Pour Hafsi, Séguin et Toulouse (2000), une analyse de la stratégie dans les organisations fait ressortir cinq de ses aspects fondamentaux qui traduisent d'autres types de réalité. Ainsi, analysée sous l'angle du modèle rationnel, la stratégie représente l'expression de la volonté des dirigeants. Analysée sous l'angle du modèle de la culture organisationnelle, elle constitue l'expression d'une communauté de personnes. Analysée sous l'angle du modèle incrémentaliste, elle constitue un filon conducteur. Analysée une fois de plus sous l'angle du modèle rationnel, elle sert à la construction d'un avantage concurrentiel. Analysée sous l'angle du modèle déterministe, elle vise l'adaptation de l'organisation à son environnement.

Un point commun entre les réalités auxquelles réfère la stratégie, c'est qu'elles renvoient toutes à un concept dynamique qui exprime une action dont les effets doivent se faire ressentir à tous les niveaux de la structure organisationnelle. En réalité, pour que l'organisation atteigne ses objectifs de façon efficace, la structure organisationnelle doit « coller » à la stratégie.⁴³

Il devient donc clair qu'il faut reconnaître à la stratégie une force⁴⁴ qui oriente les organisations vers l'atteinte de leurs objectifs.⁴⁵

⁴³ Nous retenons d'ailleurs cette dernière idée de Chandler (1962) qui soutient qu'il faut aligner la structure organisationnelle à la stratégie. Robbins et Langton (1999 : 558) abondent dans le même sens quand ils affirment que « *[since] objectives are derived from the organization's overall strategy, it is only logical that strategy and structure should be closely linked. More specifically, structure should follow strategy.* »

⁴⁴ La force de la stratégie doit être telle, qu'elle doit permettre aux organisations de s'orienter en répondant entre autres aux questions suivantes : « *Où aller ?* » (Stratégie directrice), « *comment concurrencer ?* » (Stratégie d'affaires), « *avec quoi concurrencer ?* » (Stratégies fonctionnelles) (Hafsi, Séguin et Toulouse, 2000 : 151).

3.2 L'harmonisation des stratégies organisationnelles

Les paramètres entourant le concept de « stratégie » ayant été établis -la stratégie exprime une action, traduit de multiples réalités, oriente l'organisation vers les objectifs et lui permet de contrer l'incertitude de son environnement- voyons à présent quelles sont les dimensions dont il se compose.

3.2.1 Les dimensions de la stratégie organisationnelle

« *Strategy is inherently action-oriented : it concerns what to do and when to do it* » (Thompson et Strickland, 1998: 43). Selon ces auteurs, la stratégie possède différentes dimensions qui servent de guide à toute organisation. Bien qu'ils aient la responsabilité de formuler les stratégies dominantes, les dirigeants d'entreprise reconnaissent aux gestionnaires de tous les niveaux hiérarchiques inférieurs la responsabilité de s'inspirer de ces stratégies dominantes afin de formuler les leurs. Selon Bamberger et Meshoulam (2000), « *[strategy] is viewed as a downward cascade, with the business-level strategy formulation process identifying and addressing business needs* » (Bamberger et Meshoulam, 2000 : 23). D'où, selon leur vocation, les stratégies permettent de répondre à des besoins précis. La présentation de différentes typologies permettra de mieux comprendre quelles sont les dimensions que peut prendre la stratégie dans les organisations et à quels besoins elle tente de répondre.

⁴⁵ Dans cet ordre d'idées, la stratégie peut constituer pour les organisations non seulement un outil utile à leur positionnement au sein de la matrice produit/marché, mais aussi un vecteur de croissance, une synergie et un avantage concurrentiel (Ansoff, 1965).

3.2.2 Typologie de Hafsi, Séguin et Toulouse

Partant d'une étude de Hamermesh (1986), Hafsi, Séguin et Toulouse (2000) présentent les trois niveaux de stratégies organisationnelles identifiés par cet auteur, soit : 1. La stratégie institutionnelle liée aux décisions qui concernent la mission de l'organisation 2. La stratégie d'affaires liée aux décisions concernant la façon dont l'organisation va concurrencer ses rivales et 3. La stratégie directrice liée aux décisions concernant le positionnement que l'organisation entend atteindre dans le marché.

A cette classification, Hafsi, Séguin et Toulouse (2000) rajoutent la stratégie fonctionnelle qui permet aux principaux départements de l'organisation (finances, production, marketing, ressources humaines, recherche et développement,...) de mettre en œuvre à l'intérieur de leurs activités, les stratégies directives et les stratégies d'affaires.

3.2.3 Typologie de Rue et Byars

Rue et Byars (2000 : 143-144) présentent une typologie quelque peu différente, en précisant à quel niveau sont élaborées les stratégies et pour quel horizon elles sont établies. Ces niveaux de stratégies sont :

1. Les stratégies corporatives (*Grand or Corporate Strategies*) qui, établies sur du long terme, orientent l'organisation quant au marché à attaquer et la mission qu'elle veut poursuivre.
2. Les stratégies d'affaires (*Business Strategies*) qui, établies sur un horizon plus court que les stratégies corporatives, indiquent à l'organisation comment concurrencer ses adversaires.

3. Les stratégies fonctionnelles (*Functional Strategies*) qui, opérant dans un horizon établi sur un an et moins (court terme), concernent l'alignement des activités de chacun des départements sur les stratégies corporatives et les stratégies d'affaires.

3.2.4 Typologie de Thompson et Strickland

Dans la typologie qu'ils présentent, Thompson et Strickland (1998) établissent une distinction entre les niveaux de stratégies selon que l'entreprise diversifie ses activités ou se concentre que dans un seul créneau. Ils mettent aussi en relation « niveaux organisationnels » et « niveaux de stratégies ».

Selon ces auteurs, les niveaux de stratégies pour l'entreprise aux activités diversifiées (*Diversified Company*) se présentent ainsi :

1. Les stratégies corporatives (*Corporate Strategy*). La responsabilité de leur formulation relève directement des cadres supérieurs de niveau corporatif (*corporate-level managers*).
2. Les stratégies d'affaires (*Business Strategies*). La responsabilité de leur formulation relève des cadres supérieurs de niveau d'affaires (*business-level general managers*).
3. Les stratégies fonctionnelles (*Functional Strategies*). La responsabilité de leur formulation relève des cadres intermédiaires responsables d'un département de l'organisation (*heads or major functional activities*).
4. Les stratégies opérationnelles (*Operating Strategies*). La responsabilité de leur formulation relève des cadres intermédiaires responsables d'une usine (*plant managers*) et de certains cadres de terrain (*lower-level supervisors*).

Pour ces auteurs, il ne semble pas impératif pour l'entreprise concentrée dans un seul créneau (*Single – Business Company*) de se doter d'une stratégie corporative. Cependant, l'élaboration de stratégies d'affaires (*Business Strategies*) relève des cadres supérieurs de niveau exécutif (*executive-level managers*) et l'élaboration des stratégies fonctionnelles (*Functional Strategies*) et des stratégies opérationnelles (*Operating Strategies*) relève respectivement des cadres intermédiaires responsables d'un département (*heads or major functional activities*) ou des cadres intermédiaires responsables d'une usine (*plant managers*).

3.2.5 Les stratégies corporatives comme guide de formulation des stratégies d'affaires

Les stratégies corporatives servent de cadre général à partir duquel les stratégies d'affaires doivent être élaborées (Rue et Byars, 2000; Thompson et Strickland, 1998).

Rue et Byars (2000 : 143) identifient ainsi les principales stratégies corporatives :

1. La stratégie de croissance (*Growth*)
2. La stratégie de maintien (*Stability*)
3. La stratégie de retrait (*Retrenchment*)
4. Les stratégies combinées (*Combination*).

La stratégie de croissance (*Growth*) est utilisée lorsque les dirigeants d'une organisation se fixent des objectifs de croissance en termes de ventes à accroître, de lignes de produits à rajouter, du nombre d'employés à augmenter ou d'autres marchés à acquérir. La stratégie de maintien (*Stability*) est choisie par une organisation quand cette dernière est satisfaite de la façon dont son marché réagit face à ses produits actuels et qu'elle ne juge pas nécessaire de modifier ses projets (produit/marché). Cette stratégie est valable dans un environnement stable où les changements s'opèrent lentement (Hafsi, Séguin et

Toulouse, 2000 : 298). Une entreprise qui désire réduire ses activités soit pour profiter d'une occasion d'affaires générée par un autre marché, soit pour faire face à une crise l'affectant dans son propre marché, peut choisir d'opter pour une stratégie de retrait (*Retrenchment*). Les trois types de stratégies de retrait les plus connus sont : 1. Le revirement (*Turnaround*), 2. Le désinvestissement (*Divestiture*) et 3. La liquidation (*Liquidation*).

Même si aux yeux des dirigeants d'entreprises une stratégie de retrait peut sembler justifiée, ne serait-ce que pour leur permettre de s'orienter vers des créneaux jusqu'alors méconnus ou ignorés par eux⁴⁶, une telle stratégie n'est pas populaire auprès des travailleurs (Hafsi, Séguin et Toulouse, 2000). Selon ces auteurs, « *une stratégie de retrait peut être démotivante pour le personnel de l'entreprise et affaiblir son portefeuille de compétences, puisque cette stratégie s'accompagne souvent du départ d'employés...* » (Hafsi, Séguin et Toulouse, 2000 : 306). Quant aux stratégies combinées (*Combination*), Elles constituent une fin en soi, c'est-à-dire qu'il faut les regarder comme la résultante d'une stratégie plus large qui implique pour une organisation l'utilisation simultanée de deux stratégies corporatives afin de lui permettre de poursuivre ses objectifs. Par exemple, une entreprise peut choisir une stratégie de retrait dans un marché qui ne lui est plus favorable et une stratégie de croissance dans un marché où elle découvre une occasion d'affaires.

⁴⁶ En ce qui concerne les stratégies de retrait, Rue et Byars (2000 : 143) expliquent que « *[these] strategies have become popular in the 1990s to reverse the excesses of the 1980s and focus on new directions for corporate growth.* »

3.3 Le second niveau de stratégies organisationnelles : Les stratégies d'affaires

3.3.1 Définition du concept

S'inspirant des définitions énoncées par Quinn (1988), par Mintzberg (1990) et du contexte d'émergence des stratégies d'affaires présenté par Porter (1980), Bamberger et Meshoulam (2000) proposent une définition selon laquelle la stratégie d'affaires doit être considérée « ... *in terms of the set of organizational goals that business leaders attempt to achieve (i.e., ends) and the policies (i.e., means) by which these leaders attempt to position the firm and its resources in relation to the firm's environment, competitors, and key stakeholders in order to maximize the potential for goal attainment* » (Bamberger et Meshoulam, 2000 : 4).

Bien que ces auteurs mentionnent le mot « *competitors* » dans leur définition, il faut vraiment regarder du côté des définitions proposées par Thompson et Strickland (1998), Rue et Byars (2000) et Jones, George, Hill & Langton (2002) pour comprendre quel type d'action inspire la stratégie d'affaires pour l'entreprise qui fait face aux menaces découlant de son environnement concurrentiel. Ainsi, pour Thompson et Strickland (1998), « *[business] strategy concerns the actions and the approaches crafted by management to produce successful performance in one specific line of business; the central business strategy issue is how **to build a stronger long-term competitive position*** » (Thompson et Strickland, 1998 : 48). De façon succincte, mais précise, Rue et Byars (2000) nous disent que les stratégies d'affaires « *focus on how **to compete in a given business*** » (Rue et Byars, 2000: 144). Jones, George, Hill & Langton (2002) abondent dans le même sens en mentionnant que la stratégie d'affaires constitue « *[a] plan of*

action to take advantage of favourable opportunities and find ways to counter threats so as to compete effectively in an industry »⁴⁷ (Jones, George, Hill & Langton, 2002 : 200).

En résumé, nous constatons que le rôle des stratégies d'affaires est de permettre à l'entreprise de concurrencer ses adversaires dans son environnement. Formuler une telle stratégie, « *c'est par essence s'intéresser à la concurrence* » Porter (1999 : 29).

3.3.2 La stratégie d'affaires au cœur des choix stratégiques des organisations

Depuis les deux dernières décennies, la stratégie d'affaires revêt une importance particulière pour les organisations, à cause de cet environnement auquel elles font face (Hafsi, Séguin et Toulouse, 2000; Lapointe, 2000; Giles et Maschino, 1998; Guérin, 1997). Porter (1999) explique que dans un tel environnement où certaines barrières à la concurrence ont disparu du fait de la déréglementation et de la mondialisation des marchés, « *les entreprises ont fait des efforts pour devenir plus légères et plus souples* » (Porter, 1999 : 47-48).

3.3.3 Stratégies d'affaires : Les principales typologies

Dans cette section, nous présentons les typologies de Miller et Friesen (1977), de Miles et Snow (1978) et de Porter (1980). Nous indiquons ensuite quelle typologie nous retenons pour les fins de notre thèse.

1. La typologie de Miller et Friesen (1977)

S'intéressant aux vicissitudes de l'environnement concurrentiel auquel font face les organisations (environnement dynamique, hostile...), Miller et Friesen (1977) proposent

⁴⁷ Les caractères gras portés dans les définitions sont de nous.

une typologie des stratégies d'affaires qui établit une distinction entre celles qui sont dites « gagnantes » et celles qui sont dites « perdantes ».

Ces chercheurs ont mis en relation trois séries de variables, soit : les variables propres à l'environnement (*environmental variables*), les variables propres à l'organisation (*organizational variables*) et les variables propres au comportement des managers face à la formulation de stratégies (*strategy-making behaviour variables*). Ils ont considéré l'influence mutuelle qu'exercent les variables les unes sur les autres afin d'observer si les stratégies utilisées dans un environnement concurrentiel donné sont dites « gagnantes » ou « perdantes ».

Bien que cette étude démontre que les firmes n'adoptent pas des stratégies d'affaires qui se révèlent toutes « gagnantes », elle présente des résultats dont la portée demeure limitée, et de plus, elle ne trouve pas de confirmation empirique. Aux dires de Miller et Friesen (1977), « *one reason for this may be that the sample [used] is somewhat biased* » Miller et Friesen (1977: 273). De plus, ces auteurs expliquent qu' « *[of] course it is possible that another sample or a different set of variables and measures will yield disparate results* » Miller et Friesen (1977: 273).

2. La typologie de Miles et Snow (1978)

Analysant l'effet de l'environnement sur la mise en œuvre des stratégies concurrentielles des entreprises, Miles et Snow (1978) font intervenir dans leur analyse trois variables : 1. la technologie des entreprises, 2. leurs pratiques managériales et 3. les problèmes de marché. Suite à une série de recherches empiriques entreprises dès le début des années 1970 sur les stratégies concurrentielles, Miles et Snow (1984) arrivent à la conclusion que

si certaines de ces stratégies sont « impressionnantes » (*impressive*), d'autres sont « dramatiques » (*dramatic*). Un commentaire de ces auteurs va dans le sens suivant:

« Over time, however, we became convinced that all of the competitive approaches revolve around a few fundamental business strategies that appear to be present, to a greater or lesser extent, in every industry. » (Miles et Snow, 1984: 37)

Les principales stratégies d'affaires énoncées par ces auteurs sont 1. La stratégie du défenseur (*Defender*) dont l'objectif est de permettre à l'entreprise de sauvegarder sa part de marché, 2. La stratégie du prospecteur (*Prospector*) dont l'objectif est de permettre à l'entreprise de développer de nouveaux marchés et 3. La stratégie de l'analyseur (*Analyser*) dont le double objectif est de permettre à l'entreprise un maintien de la stabilité dans ses marchés présents et, simultanément le développement de nouveaux marchés.

Selon Miles et Snow (1978) cette typologie permet d'étiqueter la stratégie des entreprises selon qu'on la juge du type « défenseur », du type « prospecteur » ou du type « analyseur » :

« [knowledge] industry observers typically find it relatively easy to characterize the basic strategic orientations of key firms in an industry as Defender, Prospector, or Analyser. » (Miles et Snow, 1984 : 38)

De nature descriptive, cette typologie ne renseigne pas sur la profondeur même des stratégies d'affaires. Comme elle revêt un caractère statique, elle n'offre pas aux entreprises un choix parmi certaines stratégies d'affaires à adopter, mais se contente de leur apposer une étiquette selon la manière dont elles agissent face à la concurrence issue de leur marché. Porter (1980) adopte une position différente. Il analyse quelles sont les

stratégies d'affaires propices à un environnement concurrentiel et explique pourquoi, selon la capacité qu'elles démontrent à contrer les forces concurrentielles, les entreprises optent pour tel ou tel type de stratégie. Voyons en quoi consiste la typologie de Porter (1980).

3. La typologie de Porter (1980)

Pour Porter (1999), il est impensable pour une organisation de formuler une stratégie d'affaires sans qu'elle se préoccupât d'abord de l'environnement concurrentiel dans lequel elle exerce ses activités. Et, se préoccuper de l'environnement concurrentiel revient à bien analyser les forces qui le composent dont l'effet combiné « *détermine le potentiel de profit final de l'industrie* » (Porter, 1999 : 29). Cet auteur identifie cinq forces de base dont dépend l'état de la concurrence dans une industrie. Il s'agit : 1. de la lutte pour les premières places entre concurrents actuels dans un même marché, 2. des menaces venant des nouveaux concurrents arrivant dans le marché, 3. du pouvoir de négociation des fournisseurs, 4. du pouvoir de négociation des clients et 5. des menaces issues des produits ou services de substitution.

Consciente de la présence de ces forces, l'entreprise doit, pour « *chacun des domaines d'activité dans lesquels elle est engagée, ..., décider comment elle entend se battre contre ses concurrents ou, en d'autres termes, comment elle entend se positionner par rapport à ces derniers* » (Hafsi, Séguin, Toulouse, 2000 : 292). Les deux grandes décisions que doit alors prendre l'entreprise concernant, l'une, la manière unique et différente dont elle compte concurrencer ses adversaires pour se doter d'un avantage concurrentiel durable et l'autre, la détermination de sa cible stratégique, c'est-à-dire l'étendue du marché dans lequel elle veut concentrer ses efforts. A partir de l'avantage concurrentiel dont elle

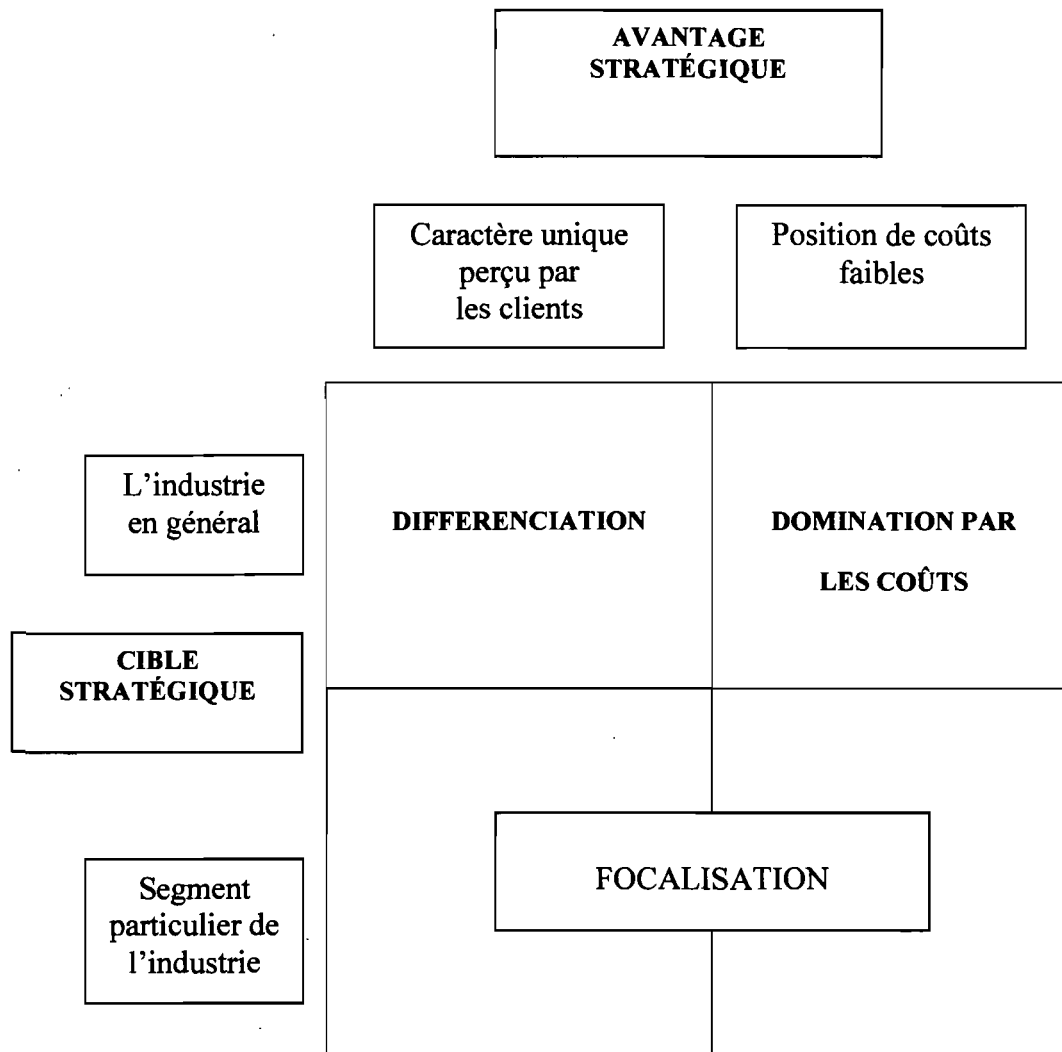
compte se doter et de l'étendue de la cible stratégique qu'elle vise, l'entreprise doit déterminer la portée de la stratégie d'affaires qui va lui permettre de se positionner et de concurrencer efficacement ses adversaires. Porter (1980) identifie les stratégies d'affaires comme étant : 1. La stratégie de domination par les coûts (*low-cost strategy*), 2. La stratégie de différenciation par la qualité (*differentiation strategy*) et 3. La stratégie de différenciation par l'innovation (*differentiation strategy*).⁴⁸

À l'aide d'une stratégie de domination par les coûts (*low-cost strategy*) les dirigeants d'une organisation essaient d'obtenir un avantage compétitif sur leurs concurrents en concentrant tous les efforts et toute l'énergie de l'organisation sur la réduction de ses coûts à un niveau plus faible que celui de ses compétiteurs. Cependant, avec la stratégie de différenciation (*differentiation strategy*), les dirigeants d'une organisation essaient d'obtenir un avantage compétitif en concentrant les énergies de tous les départements de l'organisation sur la commercialisation d'un produit présentant un caractère unique aux yeux du client. Ce caractère unique provient soit de la qualité supérieure du produit comparativement à celle des produits concurrents (*différenciation par la qualité*) ou soit du design du produit ou de l'image qu'il projette (*différenciation par l'innovation*). La Figure 2 présente la typologie de Porter (1980) sur les stratégies d'affaires.

⁴⁸ Porter (1980) identifie une autre stratégie d'affaires qu'il nomme la stratégie de focalisation (*focus strategy*). Cette stratégie d'affaires n'a pas de « vie autonome » en soi car elle doit être combinée à une autre stratégie d'affaires pour justifier sa raison d'être. Ainsi, selon qu'elle est dite focalisation par la domination par les coûts (*focus low-cost strategy*) ou focalisation par la différenciation par la qualité ou par l'innovation (*focus differentiation strategy*), cette stratégie fonctionne dans un cas comme la stratégie de domination par les coûts et dans l'autre cas, comme la stratégie de différenciation par la qualité ou par l'innovation. Là où se porte la distinction majeure, c'est au niveau du nombre de segments de marché qu'une organisation veut couvrir pour commercialiser son ou ses produits. Toute focalisation implique une concentration sur un seul segment du marché ou sur un petit nombre de segments du marché.

Dans notre thèse, nous ne retenons pas la stratégie de focalisation parce qu'elle constitue qu'une variante des stratégies de domination par les coûts et de différenciation par la qualité ou par l'innovation.

Figure 2 Typologie de Porter (1980) sur les stratégies génériques



Traduction libre à partir des travaux de Hambrick, D.C. (1983). « *High Profit Strategies in Mature Capital Goods Industries: A Contingency Approach* ». *Academy of Management Journal*, Vol. 26, No. 4, p. 689.

3.4 Position de notre recherche par rapport aux typologies présentées sur les stratégies d'affaires

Dans notre thèse, nous utilisons la typologie de Porter (1980) pour vérifier notre modèle de recherche. Ce choix est avant tout d'ordre pratique car dans notre enquête, les mesures utilisées pour nos stratégies d'affaires reposent sur la typologie de Porter (1980). De plus, cette typologie est simple à comprendre. Selon Hambrick (1983), elle est d'une grande utilité pour tout chercheur qui s'intéresse aux stratégies d'affaires, non seulement à cause des fondements empiriques sur lesquels elle repose mais aussi grâce à la clarté dont elle bénéficie :

« Porter's (1980) typology of generic strategies seems especially useful, because (1) it builds on previous findings and (2) it is appropriately broad, but not vague. » (Hambrick, 1983 : 688)

D'ailleurs, dans leurs travaux respectifs, Guérin et Wils (1990) de même que Youndt, Snell, Dean et Lopak (1996), retiennent la typologie de Porter (1980) pour expliquer l'impact des stratégies d'affaires sur le milieu de travail. D'autres auteurs s'en sont inspirés pour expliquer l'alignement des stratégies fonctionnelles de ressources humaines sur la stratégie d'affaires de l'organisation (Schuler et Jackson, 1987 ; Delery and Doty, 1996 ; Baron & Kreps, 1999).

La popularité de cette typologie est relatée dans les écrits de Hafsi, Séguin et Toulouse (2000) selon qui, « [le] modèle d'analyse de la structure et de la dynamique de l'industrie qui est actuellement le plus utilisé est celui de Porter (1980, 1985). [...]. Il permet, [...], de repérer les principaux joueurs d'une industrie et d'analyser la dynamique de la concurrence qui a cours dans une industrie » (Hafsi, Séguin et Toulouse, 2000 : 190-191). Cette popularité est confirmée dans différents ouvrages

scientifiques dans lesquels la référence aux stratégies d'affaires renvoie à la typologie de Porter (1980) (Schwind, Das & Wagar, 2007 : 27; Dreher et Dougherty, 2002 : 178; Jones, George, Hill & Langton, 2002 : 210-212; Rue et Byars, 2000 : 144; Bamberger et Meshoulam, 2000 : 40; Thompson et Strickland, 1998 : 40).

Finalement, ce choix nous paraît tout à fait indiqué à cause du caractère intégrateur que revêt la typologie de Porter (1980). Selon Kim, Nam et Stimpert (2004 : 571), « *Porter's framework overlaps with other typologies* ». C'est en ces mots que ces auteurs expliquent le caractère intégrateur reconnu à une cette typologie :

« For example, Porter's strategy of differentiation resembles Miles and Snow's (1978) prospector strategy, and Porter's strategy of cost leadership is similar to Miles and Snow's defender and Hambrick's (1983) and Dess and Davis's (1984) cost leadership strategies. Porter's strategy of focus is very much like Miller and Friesen's (1986) niche innovator strategy. » (Kim, Nam & Stimpert, 2004 : 571)

3.5 L'harmonisation de la stratégie fonctionnelle des ressources humaines (R.H.) aux stratégies d'affaires

Il est reconnu que la mise en œuvre des stratégies directrices et des stratégies d'affaires d'une organisation s'effectue via les stratégies fonctionnelles. Pour Hafsi, Séguin et Toulouse (2000) :

« [Il] est évident⁴⁹ que les stratégies fonctionnelles sont particulièrement importantes au moment de la mise en œuvre des stratégies directrices et des stratégies d'affaires, puisque ce sont souvent les stratégies fonctionnelles qui permettent la mise en place réussie de ces dernières. » (Hafsi, Séguin et Toulouse, 2000 : 311)

Dans cette section, nous comptons vérifier à l'aide de la littérature, si la mise en œuvre des stratégies d'affaires par une stratégie fonctionnelle de ressources humaines (R.H.),

⁴⁹ Le caractère gras est de nous.

exerce un impact différencié sur les individus en contexte de travail. Cette démarche est nécessaire parce qu'elle va nous permettre d'émettre des hypothèses sur l'influence possible de la mise en œuvre des stratégies d'affaires sur la satisfaction au travail des travailleurs.

3.5.1 Les études de Schuler, Galante et Jackson (1987) et de Guérin et Wils (1990)

Partant des stratégies d'affaires présentées par Porter (1980) - domination par les coûts, différenciation par la qualité et différenciation par l'innovation- Schuler, Galante et Jackson (1987) conviennent que « *[these] strategies are most effective when they are systematically coordinated with human resources management practices* » (Schuler, Galante et Jackson, 1987 : 18).

Selon ces auteurs, si une entreprise adopte une stratégie d'affaires de domination par les coûts, c'est qu'elle vise la domination du marché en produisant à des coûts inférieurs à ceux de ses concurrents. De ce fait, « *[productivity] is [it] primary goal* » (Schuler, Galante et Jackson, 1987 : 18). Ainsi, harmonisée avec une telle stratégie d'affaires la stratégie fonctionnelle *R.H.* peut impliquer des actions telles que : 1. des réductions salariales (*lowering wage rates*), 2. des réductions de personnel (*payroll reductions*) et 3. des négociations (patronales/syndicales) axées sur des concessions salariales (*wage concessions negotiations*) (Schuler, Galante et Jackson, 1987 : 18).⁵⁰

Selon Guérin et Wils (1990 : 680), la stratégie d'affaires de domination par les coûts affecte l'emploi des travailleurs tant dans son contexte que dans son contenu car les

⁵⁰ Pour bien comprendre la portée de ces pratiques *R.H.*, il faut référer à Giles et Maschino (1998) qui les qualifient de stratégie de l'adaptation « *par le bas* » car, il s'agit de pratiques pour lesquelles « *l'amélioration des capacités concurrentielles repose sur des mesures telles que le gel ou la réduction des salaires et des avantages sociaux, l'allongement des heures de travail, des licenciements, le recours accru à des employés temporaires, [...]* » (Giles et Maschino, 1998 : 25).

organisations privilégient la centralisation, la spécialisation et la standardisation des emplois.

En revanche, selon Schuler, Galante et Jackson (1987) une entreprise qui poursuit une stratégie d'affaires de différenciation par la qualité poursuit deux objectifs, soit « (1) *establish a reputation for reliability and quality among customers and (2) improve its operating efficiencies by minimizing scrap and "redos"* » (Schuler, Galante et Jackson, 1987 : 18).

Face à une telle stratégie d'affaires, Guérin et Wils (1990) expliquent que les « *pratiques de gestion des ressources humaines sont [...] différentes puisqu'elles se préoccupent un peu moins des coûts de main-d'œuvre et beaucoup plus de l'amélioration des compétences et de la recherche d'une culture favorable à l'amélioration de la qualité* » (Guérin et Wils, 1990 : 677).

Parmi les pratiques de gestion des ressources humaines, notons entre autres, le recrutement d'employés « *préoccupés par la qualité et s'identifiant fortement à leur travail* » (Guérin et Wils, 1990 : 678) et la formation qui elle, « *s'applique surtout à l'amélioration des connaissances et à la maîtrise des techniques mais aussi au développement des comportements appropriés* » (Guérin et Wils, 1990 : 677). Toujours selon ces auteurs, l'emploi tant dans son contexte que dans son contenu présente des éléments positifs pour les travailleurs car les organisations misent sur la décentralisation, la spécialisation et l'enrichissement des tâches (Guérin et Wils, 1990 : 680).

L'entreprise qui adopte une stratégie d'affaires de différenciation par l'innovation veut donner à son produit un caractère unique non seulement par sa qualité supérieure, mais surtout par son caractère différent. Comme l'expliquent Schuler, Galante et Jackson

(1987), « *[because] the imperative in this strategy is to produce a unique product, conditions for creativity and innovation [...] must be created* » (Schuler, Galante et Jackson, 1987 : 20).

Ainsi, il n'est pas étonnant de constater que parmi les pratiques de gestion des ressources humaines alignées sur cette stratégie d'affaires, nous retrouvons le recrutement qui lui, est axé sur la recherche d'employés atypiques. Comme le soulignent Guérin et Wils (1990), ce recrutement doit être externe de préférence « *puisque l'innovation s'appuie sur de forts potentiels, à la limite sur quelques individus-clés qu'il faut aller chercher sur le marché...* » (Guérin et Wils, 1990 : 679). Sur le plan de la pratique R.H. tournée vers la rémunération, le souci d'équité interne prend moins d'importance que l'équité externe qui selon les propos de Guérin et Wils (1990), « *doit être surveillée pour attirer les individus-clés* » (Guérin et Wils, 1990 : 679). De plus, l'emploi tant dans son contexte que dans son contenu présente aussi des éléments positifs pour les travailleurs car les organisations misent sur des éléments tels que la décentralisation, l'enrichissement des tâches, la souplesse, la formation de groupes semi-autonomes, les approches multidisciplinaires et la participation.

3.5.2 L'étude d'Osterman (1987)

L'étude d'Osterman (1987) permet de comprendre la perception des dirigeants d'entreprise sur leur ressource humaine quand vient le temps de mettre en œuvre leur stratégie d'affaires. Selon Osterman (1987) cette perception varie en fonction de la stratégie d'affaires retenue. Ainsi, dans un cadre où ce sont les stratégies de différenciation par la qualité ou de différenciation par l'innovation qui sont retenues, la

ressource humaine recrutée, sélectionnée ou formée (selon le cas) est envisagée en termes d'actif (*asset*) et est perçue comme un atout compétitif aux yeux de l'organisation. En contrepartie, dans le cas de l'adoption d'une stratégie de domination par les coûts, la main-d'œuvre représente un coût (*cost*) pour l'organisation selon qui, cette main-d'œuvre n'apporte aucune valeur ajoutée à ses opérations et de ce fait, peut être envisagée comme une commodité.

Cette variante que prend la perception des dirigeants d'entreprise indique s'ils veulent entretenir une relation d'«*internalisation*» ou une relation d'«*externalisation*» avec leurs ressources humaines. De ces deux axes (actif vs. coût) et (internalisation vs. externalisation) découlent, selon Osterman (1987), quatre stratégies fonctionnelles *R.H.* qui illustrent quelle est la relation recherchée par les dirigeants d'entreprise avec leur ressource humaine.

Dans un contexte d'externalisation, nous retrouvons deux stratégies, soit la stratégie de l'agent libre (*craft strategy*) et la stratégie du marché secondaire (*secondary strategy*). La stratégie de l'agent libre (*craft strategy*) consiste en une stratégie selon laquelle les individus sont recrutés à l'externe en fonction de leur compétence élevée et intègrent l'organisation pour exécuter un mandat précis, à durée déterminée, renouvelable au besoin. Quant à la stratégie du marché secondaire (*secondary strategy*), c'est une stratégie en vertu de laquelle la main-d'œuvre est recrutée pour des tâches spécifiques à valeur non ajoutée qui n'exigent pas d'elle un niveau élevé de qualifications. De plus, l'organisation désire garder à un faible niveau les coûts liés à cette main-d'œuvre et maintient chez elle un taux de roulement élevé.

Dans un contexte d'internalisation, nous retrouvons aussi deux stratégies, soit la stratégie de type paternaliste (*industrial strategy*) et la stratégie de type engagement (*salaried strategy*). La stratégie de type paternaliste (*industrial strategy*) est généralement adoptée dans des firmes où la main-d'œuvre est syndiquée et dans un contexte où cette main-d'œuvre est aussi considérée comme une « commodité »⁵¹. Les organisations qui optent pour cette stratégie privilégient des descriptions étroites de postes pour cette catégorie de main-d'œuvre et visent pour cette dernière une mobilité interne limitée, basée sur les règles de l'ancienneté. De plus, ces organisations misent sur des réductions salariales en retour d'une sécurité d'emploi. En contrepartie, les organisations qui adoptent une stratégie de type engagement (*salaried strategy*) voient en leur main-d'œuvre une ressource clé qui sur le marché, lui procure un avantage compétitif. Ainsi, ces organisations entretiennent avec cette main-d'œuvre clé une relation d'internalisation et prennent en main la gestion de sa carrière, s'engagent à lui garantir une sécurité d'emploi et lui accordent des salaires et des avantages sociaux compétitifs pour la garder.⁵²

3.5.3 Le modèle de Jackson et Schuler (1995)

S'inspirant des travaux de Porter (1980) portant sur les stratégies d'affaires, Jackson et Schuler (1995) analysent quelle forme prend le contrôle exercé sur la main-d'œuvre pour qu'elle adopte un comportement propice à l'atteinte des objectifs organisationnels.

⁵¹ L'image qui représente cette main-d'œuvre aux yeux des dirigeants d'entreprises est donnée par Bamberger et Meshoulam (2000) qui précisent ainsi : « *Employees are viewed as a limited source of sustainable competitive advantage, and thus a partial ILM prevails* » (Bamberger et Meshoulam, 2000 : 43). Précisons que « *ILM* » signifie « *Internal labor market* ».

⁵² Bamberger et Meshoulam (2000) précisent que la relation d'internalisation qui se développe entre l'entreprise et cette ressource clé implique « *a strong commitment to job security, job descriptions that are open to revision by management, flexible job assignments, well-prescribed career paths with an emphasis on internal staffing, and a greater emphasis on meritocracy and salary differentiation* » (Bamberger et Meshoulam, 2000 : 43).

Selon ces auteurs, si l'organisation adopte une stratégie de domination par les coûts, la stratégie fonctionnelle *R.H.* qui lui est harmonisée suit le modèle taylorien en matière de contrôle car, elle favorise une régulation des comportements et un contrôle étroit exercé sur les ressources humaines. Si l'organisation adopte une stratégie de différenciation par la qualité, la stratégie fonctionnelle *R.H.* qui lui est alignée consiste à orienter les ressources humaines vers l'adoption de comportements qui accordent de l'importance à la qualité. Les pratiques *R.H.* sont tournées vers la formation, l'enrichissement des tâches et la sécurité d'emploi. Le contrôle exercé sur les ressources humaines est souple. Si l'organisation adopte une stratégie de différenciation par l'innovation, la stratégie *R.H.* mise sur les comportements qui accordent une importance à la créativité. Les pratiques *R.H.* concernent le recrutement diversifié, le droit à l'erreur et le maintien d'un niveau de contrôle souple.

3.5.4 Les études de Dyer et Holder (1988) et Youndt, Snell, Dean et Lepak (1996)

Les études de Dyer et Holder (1988) et de Youndt, Snell, Dean et Lepak (1996) portent sur l'impact des stratégies d'affaires sur l'organisation du travail. Bien que nous ne prévoyions pas retenir le concept d'organisation du travail en tant que variable dans notre modèle d'analyse, nous nous attardons à ces deux études afin de comprendre comment les stratégies d'affaires peuvent affecter le travail des individus. Cette démarche devrait nous permettre de tenter d'établir un rapprochement entre les stratégies d'affaires et la satisfaction au travail des travailleurs.

Ainsi, pour Dyer et Holder (1988), la mise en œuvre d'une stratégie de domination par les coûts implique une réorganisation du travail basée sur la spécialisation des emplois

(*narrow jobs*). En contrepartie, la mise en œuvre d'une stratégie de différenciation par la qualité implique la formation de cercles de qualité, la volonté de laisser de l'initiative aux travailleurs (*broad jobs; employee initiative*). En dernier lieu, s'il s'agit de la mise en place d'une stratégie de différenciation par l'innovation, la réorganisation du travail fait appel à des éléments tels que l'enrichissement des tâches et la formation de groupes semi-autonomes (*enriched jobs, self-managed work teams*).

Pour Youndt, Snell, Dean et Lepak (1996), la mise en œuvre d'une stratégie d'affaires liée à la domination par les coûts impose une organisation du travail qui déqualifie la main-d'œuvre. Ces auteurs expliquent d'ailleurs que :

« ... the conventional wisdom in manufacturing had been to control costs by diminishing the amount of human capital needed in the production process by substituting mechanized systems for labor. Such technological advances not only have the potential to reduce costs through the elimination of people, but can also suppress the wage levels of remaining employees if the new production systems require lower skill levels and decision-making capabilities. In many cases, programmed production systems and highly structured jobs have become de facto methods for deskilling manufacturing workers and reducing their discretion. » (Youndt, Snell, Dean et Lepak, 1996: 842)

Cependant, selon ces mêmes auteurs, dans les organisations où la stratégie d'affaires mise en place est la différenciation par la qualité, on privilégie une organisation du travail où :

« [the] employees in such environments are required to make the transition from touch labor, where their responsibilities are limited to only the physical execution of work, to knowledge work, where their responsibilities expand to include a richer array of activities such as planning, trouble-shooting, problem solving, quality assurance, ... » (Youndt, Snell, Dean et Lepak, 1996: 843)

3.5.5 Conclusion

Suite à cette recension de la littérature, nous constatons les faits suivants :

1. Par la mise en œuvre d'une stratégie d'affaires de domination par les coûts, la stratégie fonctionnelle *R.H.* retenue peut être axée sur des pratiques à portée négative pour les ressources humaines telles que les réductions salariales et les licenciements de personnel.
2. Par la mise en œuvre d'une stratégie d'affaires axée sur la différenciation par la qualité ou sur la différenciation par l'innovation, la stratégie fonctionnelle *R.H.* retenue privilégie des pratiques à portée positive pour les ressources humaines touchant le recrutement, la formation, la rémunération.
3. Selon la stratégie d'affaires mise en œuvre, la main-d'œuvre est considérée soit comme un actif, soit comme une « commodité ».
4. Selon la stratégie d'affaires considérée, un impact différencié se fait ressentir sur le travail tant dans son contexte que dans son contenu.

C'est en considérant ces constatations que nous sommes portés à croire que les stratégies d'affaires pourraient affecter de façon différenciée la satisfaction au travail des travailleurs face à leur employeur et à leur emploi. Un raisonnement plus complet est présenté à cet égard, dans notre cadre théorique.

**4. CADRE THÉORIQUE, MODÈLE D'ANALYSE,
CADRE OPÉRATOIRE ET HYPOTHÈSES**

4. Cadre théorique

Ce chapitre présente les assises théoriques sur lesquelles nous nous appuyons afin de vérifier s'il existe un lien entre la variable « *stratégie d'affaires* » et la variable « *participation syndicale* » et de spécifier notre *modèle médiateur*.

4.1 Principales contributions théoriques à l'explication de notre modèle

C'est à partir du modèle des choix stratégiques de Kochan, Katz et McKersie (1994) que nous allons expliquer l'impact de la mise en œuvre d'une stratégie d'affaires sur la satisfaction au travail. Nous utiliserons la théorie du conflit industriel de Wheeler (1985), la théorie de la frustration/agression de Klandermans (1986) et la théorie de la mobilisation de Kelly (1998) pour expliquer la participation syndicale vue comme un comportement des travailleurs. À partir de la relation que présentent Schermerhorn, Hunt, Osborn et de Billy (2006) entre l'attitude et le comportement, nous comptons expliquer le rôle médiateur postulé.

4.1.1 Le modèle des choix stratégiques de Kochan, Katz et McKersie (1994)

Le modèle des choix stratégiques de Kochan, Katz et McKersie (1994) montre quel est l'impact des choix stratégiques de l'employeur -un des acteurs du système des relations industrielles- sur les autres acteurs de ce même système. Voir le Tableau 3.

Tableau 3 Le modèle des choix stratégiques de Kochan, Katz et McKersie (1994)

Niveaux	Employeurs	Syndicats	Gouvernement
1. Stratégie à long terme et établissement de politiques	<ul style="list-style-type: none"> • Stratégies d'affaires • Stratégies d'investissement • Stratégies de ressources humaines 	<ul style="list-style-type: none"> • Stratégies, politiques • Stratégies de représentation • Stratégies d'organisation 	Politiques sociales de niveau Macroéconomique
2. Négociation collective et politique du personnel	<ul style="list-style-type: none"> • Politiques du personnel • Négociations et stratégies 	<ul style="list-style-type: none"> • Stratégies de Négociation collective 	Lois du travail et administration
3. Milieu du travail : individus et groupe Organisation du travail Relations d'emploi	<ul style="list-style-type: none"> • Style de supervision • Participation des travailleurs • Design du travail et organisation du travail 	<ul style="list-style-type: none"> • Administration de la convention collective • Participation des travailleurs • Design du travail et organisation du travail 	Législation concernant les standards de travail et de l'emploi, la participation des travailleurs et les droits individuels.

Le modèle des choix stratégiques de Kochan, Katz et McKersie (1994) soutient que des décisions stratégiques prises par la haute direction (niveau 1) exercent des effets sur les autres niveaux de l'organisation. C'est dans cette logique qu'on constate que certaines décisions prises par la haute direction peuvent être mises en œuvre dans le milieu de travail (niveau 3). Selon Kochan, Katz et McKersie (1994), le niveau 3 représente « *[the] work-place-level tier where policies are played out and affect individual workers, supervisors, and union representatives on a day-to-day basis* » (Kochan, Katz et McKersie, 1994 :16). Pour Kochan, McKersie et Cappelli (1984) les décisions stratégiques de l'employeur exercent un impact sur la relation d'emploi entretenue tant avec les travailleurs qu'avec leur représentant légal, le syndicat. Conscients de cette réalité, Lévesque, Murray, Roby et Le Queux (1997) expliquent que selon l'urgence de la

mise en œuvre de ses choix stratégiques, l'employeur peut décider d'entamer un dialogue directement avec ses salariés sans que soit utilisée la voie formelle de la négociation collective. De même, en réponse à la mise en œuvre des choix stratégiques, il peut s'élever chez le syndicat une réaction d'opposition dans le but de préserver les acquis des membres (Lévesque, Murray, Roby et Le Queux, 1997). Selon Giles et Maschino (1998), il peut même arriver que la mise en œuvre des choix stratégiques suscite chez le syndicat une réaction de coopération avec le management.

En raison des impacts variés que cause la mise en œuvre des stratégies d'affaires découlant des choix stratégiques, il semble indiqué de croire que si ces stratégies affectent l'emploi tant dans son contenu (possibilités d'avancement, responsabilités, reconnaissance, etc.) que dans le contexte où il se déroule (salaire, supervision reçue, politiques patronales sur le personnel, etc.), un impact différencié devrait se faire ressentir sur la satisfaction au travail des salariés affectés (Herzberg, Mausner et Snyderman, 1959).

Étant donné que le modèle des choix stratégiques de Kochan, Katz et McKersie (1994) permet de bien saisir l'impact de la mise en œuvre d'une stratégie d'affaires sur les travailleurs (*individual workers*) et permet aussi d'anticiper l'attitude de ces travailleurs face à l'employeur et face à leur travail (*satisfaction ou insatisfaction*), nous croyons que ce modèle peut permettre d'expliquer l'impact de la mise en œuvre d'une stratégie d'affaires sur la satisfaction au travail.

4.1.2 La théorie du conflit industriel de Wheeler (1985), la théorie de la frustration/agression de Klandermans (1986) et la théorie de la mobilisation de Kelly (1998)

Pour expliquer la participation syndicale en termes de comportement adopté par les travailleurs en réaction aux décisions stratégiques de l'employeur, nous avons retenu ces trois théories. Nous les présentons dans l'ordre établi dans le titre de cette sous-section.

4.1.2.1 La théorie du conflit industriel de Wheeler (1985)

Cette théorie prévoit que l'action entreprise par un employé contre son employeur découle de sa frustration à son égard et de son insatisfaction face à son travail. Or, une stratégie d'affaires basée sur la domination par les coûts implique l'application de décisions patronales souvent orientées vers des réductions salariales, des réductions de personnel et des négociations dont l'enjeu repose sur des concessions salariales (Schuler, Galante et Jackson, 1987). Ces décisions, impopulaires auprès des travailleurs, peuvent générer de l'insatisfaction au travail à cause du climat d'insécurité qu'elles instaurent dans le milieu de travail. Ainsi, la participation aux activités syndicales en tant que réaction contre l'employeur devient un comportement possible du salarié. D'ailleurs, les résultats rapportés confirment que l'insatisfaction au travail provoque un tel comportement (Kolchin et Hyclak, 1984; Bergeron et Paquet, 1995; Paquet et Roy, 1998).

Dans la mesure où la participation syndicale peut « *être considérée comme [une] action dirigée contre l'employeur* » (Bergeron et Paquet, 1995 : 129), le choix de la théorie du conflit industriel de Wheeler (1985) s'avère pertinent pour l'étude de ce comportement.

4.1.2.2 La théorie de la frustration/agression de Klandermans (1986)

La théorie de la frustration/agression de Klandermans (1986) peut aussi expliquer la participation syndicale. Selon cette théorie, la participation syndicale se décrit comme une réaction de l'employé en réponse soit à sa frustration contre son employeur, à son insatisfaction face à son travail ou à l'aliénation qu'il subit à travers l'exécution de son travail. Or, si une stratégie de domination par les coûts suscite de la frustration et de l'insatisfaction par l'insécurité qui accompagne sa mise en œuvre, nous croyons qu'elle a aussi pour effet d'aliéner le travail dès qu'elle implique des décisions de gel de salaire, d'allongement des heures de travail et de recours à une main-d'œuvre temporaire (Giles et Maschino, 1998) ou des décisions de centralisation, de spécialisation et de standardisation des emplois (Guérin et Wils, 1990).

À l'instar de la théorie du conflit industriel de Wheeler (1985), nous croyons que la théorie de la frustration/agression de Klandermans (1986) est pertinente pour expliquer la participation syndicale.

4.1.2.3 La théorie de la mobilisation de Kelly (1998)

Nous retenons la théorie de la mobilisation de Kelly (1998) afin de déceler quels sont les impacts différenciés des stratégies d'affaires sur la participation syndicale. Selon cette théorie, toutes perceptions de justice ou d'injustice organisationnelle deviennent de puissants prédicteurs (*powerful predictors*) du comportement d'un travailleur face à son travail et de ses réactions face à son employeur. S'il est reconnu trois dimensions à la justice organisationnelle (distributive, procédurale, interactionnelle), c'est sur la justice distributive que repose la perception du salarié sur le degré d'équité dont fait preuve son

employeur dans la distribution des récompenses (*rewards*), dans l'application de mesures coercitives (*punishment*) et dans l'imposition des charges de travail (*workloads*).

Or, le modèle d'Osterman (1987) indique que selon la stratégie d'affaires mise en œuvre dans l'organisation, les catégories de main-d'œuvre qu'elle vise sont différemment affectées. De ce fait, cette mise en œuvre peut susciter chez les salariés des perceptions différenciées sur la justice distributive appliquée par l'employeur. Ainsi, l'employeur qui applique une stratégie de domination par les coûts voit en sa main-d'œuvre une commodité « remplaçable » et non indispensable (Osterman, 1987). Cette main-d'œuvre ne se voit pas traitée avec dignité (perception d'*injustice interactionnelle*), ne se sent pas consultée quand vient le temps d'appliquer des modifications dans l'organisation de son travail (perception d'*injustice procédurale*) et voit allonger ses heures de travail et augmenter sa charge de travail (perception d'*injustice distributive*). Selon Kelly (1998) c'est en réponse à de telles injustices que les leaders syndicaux doivent mobiliser leurs membres et réagir. Selon Johnson et Jarley (2004) « *[union leaders] must convert individual injustice perceptions into collective action by promoting group cohesion and identity and legitimizing such action in the face of hostile criticism* » (Johnson et Jarley, 2004 : 545).

Cependant, une stratégie d'affaires de différenciation par la qualité ou de différenciation par l'innovation dont la mise en œuvre oriente vers des pratiques de conservation et de développement de la main-d'œuvre, d'enrichissement des tâches, de décentralisation et de souplesse (Guérin et Wils, 1990) et à travers laquelle la main-d'œuvre est considérée comme un actif, un atout compétitif (Osterman, 1987), ne saurait qu'alimenter chez cette main-d'œuvre des perceptions de justice organisationnelle. C'est à cette main-d'œuvre

que l'organisation est prête à accorder des salaires et des avantages sociaux compétitifs pour la garder (Jackson et Schuler, 1995) tout en prenant en main la gestion de sa carrière en la traitant avec respect et dignité (Guérin et Wils, 1990). Ces actions venant du management de l'organisation affectent positivement la satisfaction au travail de cette catégorie de main-d'œuvre et selon nous, elles ne devraient pas susciter chez elle un comportement axé vers la participation syndicale (Anderson, 1979). Ainsi, nous croyons que les leaders syndicaux devraient avoir moins de facilité à mobiliser cette catégorie de travailleurs en vue d'entreprendre des actions contre l'employeur.

La théorie de la mobilisation de Kelly (1998) devrait permettre d'expliquer le lien entre la stratégie d'affaires et la participation syndicale dans la mesure où nos résultats confirment un tel lien.

4.1.3 Apport de la relation établie entre « *attitude* » et « *comportement* » pour expliquer le rôle médiateur postulé

C'est parce que nous retenons aussi la définition selon laquelle le concept « *satisfaction au travail* » est présenté comme une attitude (Beer, 1964; Robbins et Langton, 1999; McShane, 2004) que nous pouvons exprimer ce concept comme étant « *une prédisposition à réagir positivement ou négativement à une situation ou à une personne donnée* » (Schermerhorn, Hunt, Osborn et de Billy, 2006 : 105). Dans le cas qui nous concerne, la situation réfère au travail et la personne donnée réfère à l'employeur. L'attitude étant un terme généralement accompagné d'un qualificatif (on l'a dit « *positive* » ou « *négative* ») (Dolan, Gosselin et Carrière, 2007 : 58), l'un ou l'autre qualificatif est utilisé pour qualifier une attitude positive à l'égard du travail (satisfaction au travail) ou une attitude négative à son égard (insatisfaction au travail) (Schermerhorn,

Hunt, Osborn et de Billy, 2006 : 177). De plus, s'il est admis que « *l'attitude d'une personne est totalement garante de son comportement* » (Dolan, Gosselin et Carrière, 2007 : 61), force est d'admettre qu'une attitude positive à l'égard du travail (satisfaction) ou une attitude négative à l'égard du travail (insatisfaction) peuvent influencer les comportements du travailleur face à son travail ou son milieu de travail (Duffy, Ganster et Shaw, 1998). Selon la littérature, la mise en œuvre d'une stratégie d'affaires affecte le travail tant son contenu que dans le contexte où il se déroule (Osterman, 1987; Schuler, Galante et Jackson, 1987; Guérin et Wils, 1990; Jackson et Schuler, 1995; Giles et Machino, 1998). Selon Herzberg, Mausner et Snyderman (1959), c'est dans la mesure où les actions de l'employeur affectent le contenu ou le contexte du travail que, selon le cas, l'attitude positive (satisfaction) ou négative (insatisfaction) des travailleurs vis-à-vis l'employeur et vis-à-vis le travail peuvent se manifester. Or, selon la littérature, cette attitude (*satisfaction ou insatisfaction*) est un solide prédicteur de la participation syndicale (Hamner et Smith, 1978; Anderson, 1979; Kolchin et Hyclak, 1984; Bergeron et Paquet; 1995; Frege, 1996; Paquet et Roy, 1998; Johnson et Jarley, 2004). C'est dans ce sens que nous croyons que la relation entre les concepts « *attitude* » et « *comportement* » peut servir à expliquer notre modèle médiateur.

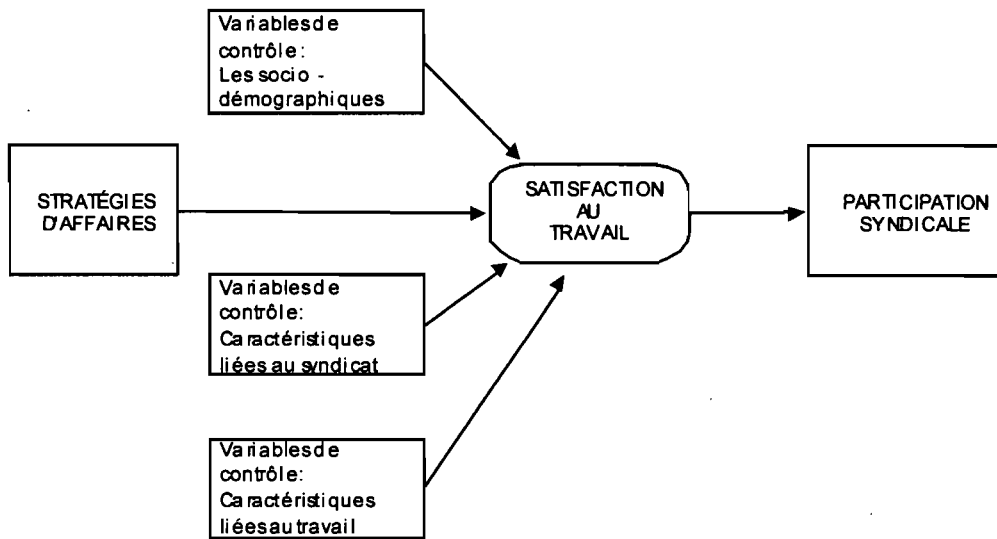
4.2 Conclusion

Les modèle et théorie retenues servent à expliquer notre modèle médiateur. Ainsi, le modèle de Kochan, Katz et McKersie (1994) sert à expliquer en quoi les stratégies d'affaires affectent la satisfaction au travail des employés. La théorie du conflit industriel de Wheeler (1985) et la théorie de frustration/agression de Klandermans (1986) servent à expliquer pourquoi la participation syndicale peut découler de la frustration et de l'insatisfaction des travailleurs face à certaines actions de l'employeur. La théorie de la mobilisation de Kelly (1998) sert à démontrer que selon la stratégie d'affaires mise en place, l'impact sur la participation syndicale pourrait différer. Finalement, nous recourons à la relation établie entre les concepts « *attitude* » et « *comportement* » pour expliquer que l'attitude du travailleur envers son employeur et son emploi (*satisfaction ou insatisfaction*) peut influencer sa participation syndicale.

4.3 Modèle d'analyse

Notre modèle d'analyse illustre l'existence d'un lien indirect entre la stratégie d'affaires et la participation syndicale via l'effet médiateur de la satisfaction au travail. C'est le lien que nous postulons et la Figure 3 le présente.

Figure 3 Modèle d'analyse



Ce modèle est construit selon les principes énoncés par Baron et Kenny (1986) pour tester un modèle de médiation. Notre variable indépendante « *stratégie d'affaires* » comprend trois dimensions, la stratégie de domination par les coûts, la stratégie de différenciation par la qualité et la stratégie de différenciation par l'innovation. Notre variable médiatrice « *satisfaction au travail* » comprend deux dimensions, la satisfaction intrinsèque et la satisfaction extrinsèque. À l'extrémité droite de notre modèle se trouve notre variable dépendante, soit la « *participation syndicale* ».

Notre modèle comprend aussi plusieurs variables dites variables contrôles. Ces variables ont été retenues suite au recensement de la littérature rapportant l'existence d'un lien entre elles et la participation syndicale. Parmi ces variables contrôles, nous retrouvons des variables socio-démographiques, des variables liées aux caractéristiques du syndicat et des variables liées aux caractéristiques du travail.

4.4 Justification de notre modèle d'analyse

Selon la littérature, la mise en place d'une stratégie d'affaires découle de choix stratégiques qui exercent un impact différencié sur les travailleurs, sur leur milieu de travail (Kochan, McKersie et Cappelli, 1984) et sur leur relation avec leur représentant légal (le syndicat) (Jackson et Schuler, 1995; Lévesque, Murray, Roby et Le Queux, 1997; Giles et Maschino, 1998). C'est pourquoi nous anticipons un lien entre la stratégie d'affaires et la participation syndicale.

De plus, selon la stratégie d'affaires mise en œuvre, elle peut soit affecter négativement le travailleur dans son emploi (Schuler, Galante et Jackson, 1987), soit l'affecter positivement en apportant dans son emploi des éléments positifs (Osterman, 1987; Guérin et Wils, 1990). C'est pourquoi nous anticipons un lien différencié entre les stratégies d'affaires et la satisfaction au travail. Or, la satisfaction au travail constitue un solide prédicteur de la participation syndicale (Hamner et Smith, 1978; Anderson, 1979; Kolchin et Hyclak, 1984; Bergeron et Paquet, 1995; Frege, 1996; Paquet et Roy, 1998; Johnson et Jarley, 2004). C'est pourquoi nous anticipons un lien *indirect* entre la stratégie d'affaires et la participation syndicale via le rôle *médiateur* de la satisfaction au travail.

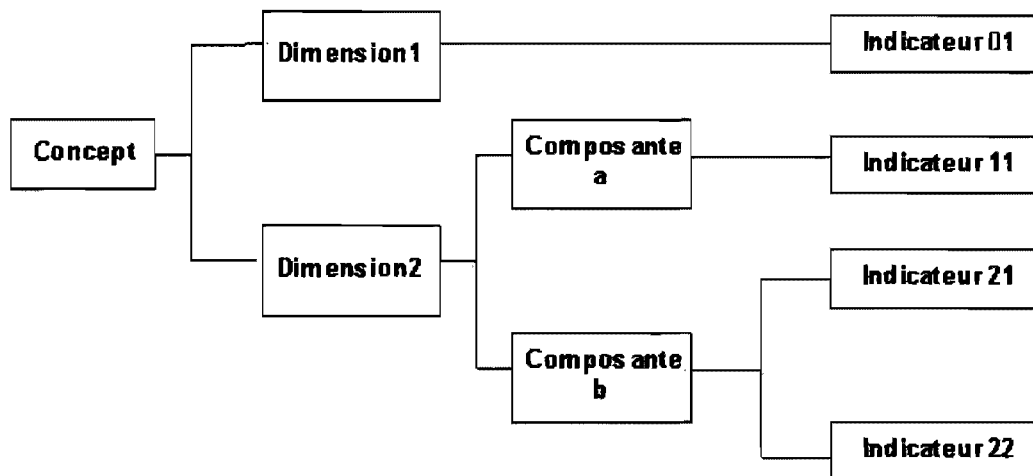
À l'instar de différents auteurs (Kolchin et Hyclak, 1984; Kelloway et Barling, 1993; Bergeron et Paquet, 1995; Bulger et Mellor, 1997; Aryee et Debrah, 1997; Paquet et Roy, 1998; Johnson et Jarley, 2004), nous incluons des variables contrôles dans notre modèle d'analyse. Ainsi, le cas échéant, nous pourrions vérifier si ces variables expliquent de façon significative le pourcentage de variance de notre variable dépendante (*la participation syndicale*) quand nous contrôlons pour notre variable indépendante (*la stratégie d'affaires*) et pour notre variable médiatrice (*la satisfaction au travail*).

Les deux sections suivantes présentent respectivement notre cadre opératoire et nos hypothèses de recherche.

4.5 Cadre opératoire

Cette section fait ressortir les concepts à partir desquels nous formulerons nos hypothèses. Pour chacun de nos concepts nous retrouverons une ou des dimensions, de même qu'un ou plusieurs indicateurs. Cependant, les dimensions présentées n'ont pas toutes des composantes. La Figure 4 illustre l'opérationnalisation des différents concepts selon le modèle de Quivy et Van Campenhoudt (1995).

Figure 4 : Présentation de notre cadre opératoire selon le modèle de Quivy et Van Campenhoudt (1995)



Tiré de : Quivy, R. et L. Van Campenhoudt (1995). *Manuel de recherche en sciences sociales*. Paris, Dunod, page 121.

Suivant ce modèle, nous présentons le cadre opératoire de notre variable indépendante (*stratégie d'affaires*), de notre variable médiatrice (*satisfaction au travail*), de notre variable dépendante (*participation syndicale*) et des différentes variables contrôles.

4.5.1 Cadre opératoire pour la « *stratégie d'affaires* »

Le concept « *stratégie d'affaires* » contient trois dimensions nommées d'après la typologie de Porter (1980) : la stratégie de différenciation par la qualité, la stratégie de différenciation par l'innovation et la stratégie de domination par les coûts. Ces dimensions renferment des composantes. Les indicateurs de mesure d'importance de ces dimensions se présentent sur une échelle graduée de 1 à 5 où 1 équivaut à « pas important » et 5 équivaut à « essentiel ». Le Tableau 4 résume l'information concernant le cadre opératoire du concept « *stratégie d'affaires* ».

Tableau 4 : Cadre opératoire pour le concept « *stratégie d'affaires* »

Concept	Dimensions	Composantes	Indicateurs
Stratégies d'affaires	<ul style="list-style-type: none"> Différenciation par la qualité 	<ul style="list-style-type: none"> Gestion de la qualité totale Amélioration de la qualité des produits/services Amélioration des mesures de rendement Amélioration de la coordination avec les clients et les fournisseurs 	Échelle graduée de 1 à 5, où : 1 = Pas important 2 = Peu important 3 = Important 4 = Très important 5 = Essentiel
	<ul style="list-style-type: none"> Différenciation par l'innovation 	<ul style="list-style-type: none"> Recherche et développement Élaboration de nouveaux produits/services 	+
	<ul style="list-style-type: none"> Domination par les coûts 	<ul style="list-style-type: none"> Recours accru aux travailleurs à temps partiel, temporaires ou à contrat Réduction des coûts de la main-d'œuvre Réduction des autres coûts d'exploitation 	Une mesure échappatoire: 9 = Sans objet

4.5.2 Cadre opératoire pour la « *satisfaction au travail* »

Le concept « *satisfaction au travail* » renferme deux dimensions : une dimension intrinsèque et une dimension extrinsèque. Ces dimensions renferment chacune des composantes. Les indicateurs de mesure de ces dimensions sont présentés sur une échelle continue graduée de 1 à 7, partant de « Tout à fait insatisfait(e) » à « Tout à fait satisfait(e) ». Le Tableau 5 présente le cadre opératoire du concept « *satisfaction au travail* ».

Tableau 5 Cadre opératoire pour le concept « *satisfaction au travail* »

Concept	Dimensions	Composantes	Indicateurs
Satisfaction au travail	Satisfaction intrinsèque	<ul style="list-style-type: none"> • Contenu de la tâche • Entente entre les collègues • Entente avec le supérieur • Climat de travail • Organisation du travail • Évaluation du rendement 	Selon une échelle graduée de 1 à 7, où : 1 = Tout à fait insatisfait(e) 2 = Assez insatisfait(e) 3 = Un peu insatisfait (e) 4 = Ni insatisfait(e) ni satisfait (e) 5 = Un peu satisfait(e) 6 = Assez satisfait(e) 7 = Tout à fait satisfait (e)
	Satisfaction extrinsèque	<ul style="list-style-type: none"> • Salaire • Avantages sociaux • Évolution de la carrière • Sécurité d'emploi • Aménagement physique des lieux de travail 	

4.5.3 Cadre opératoire pour la « participation syndicale »

Basée sur les travaux de Hammer et Wazeter (1993), le questionnaire utilisé permet d'identifier les composantes opérationnelles de la participation syndicale. Pour ce concept, nous retrouvons une seule dimension. Cette dimension renferme cinq composantes et des indicateurs de mesure placés sur une échelle continue graduée de 1 à 6 où 1 exprime un désaccord total et 6 exprime un accord total.

Le Tableau 6 présente le cadre opératoire du concept « participation syndicale ».

Tableau 6 Cadre opératoire pour le concept « participation syndicale »

Concept	Dimension	Composante	Indicateurs
Participation syndicale	Activités organisées ou offertes par le syndicat autres que les activités de responsabilité liées à l'administration	Mesures opérationnelles de Hammer et Wazeter (1993) : <ul style="list-style-type: none"> • Taux satisfaisant de participation à l'élection des officiers • Bonne présence aux assemblées syndicales • Implication active des membres dans les comités syndicaux • Disponibilité de volontaires lors de différentes activités syndicales • Nombre de candidats lors de l'élection des officiers > 1. 	Selon une échelle graduée de 1 à 6 où : 1 = Tout à fait en désaccord 2 = En désaccord 3 = Plus en désaccord qu'en accord 4 = Plus en accord qu'en désaccord 5 = En accord 6 = Tout à fait en accord

4.5.4 Cadre opératoire pour les variables de contrôle

a) Le concept « *socio-démographique* »

Pour le concept « *socio-démographique* » nous retrouvons trois dimensions, soit l'âge, le sexe et le niveau de scolarité. Ces dimensions ne renferment aucune composante mais ont toutes leur indicateur de mesure. Le Tableau 7 présente le cadre opératoire de ce concept.

Tableau 7 Cadre opératoire pour le « *socio-démographique* »

Concept	Dimensions	Composantes	Indicateurs
Le Socio-démographique	Âge		Moyenne d'âge
	Sexe		% de femmes parmi les membres
	Niveau de scolarité		% de membres ayant complété des études post-secondaires

b) Le concept « *caractéristiques du syndicat et de ses membres* »

Le concept « *caractéristiques du syndicat et de ses membres* » renferme quatre dimensions ayant chacune leur indicateur de mesure. Notons qu'une seule de ces dimensions se décompose en différentes composantes. Voir le Tableau 8.

Tableau 8 Cadre opératoire pour le concept « *caractéristiques du syndicat et de ses membres* »

Concepts	Dimensions	Composantes	Indicateurs
Caractéristiques du syndicat et de ses membres	Taille du syndicat		Selon le nombre de membres
	Attitude à l'égard des syndicats	<p>Les onze énoncés suivants :</p> <p>Les syndicats influencent les résultats des élections aux différents paliers de gouvernement</p> <p>Les syndicats protègent adéquatement contre les actions injustes des employeurs</p> <p>Les syndicats améliorent la sécurité d'emploi</p> <p>Les syndicats ont beaucoup d'influence sur les lois qui sont adoptées</p> <p>Les syndicats sont devenus plus puissants que les employeurs</p> <p>Les syndicats améliorent les salaires et les conditions de travail</p> <p>Les syndicats en donnent à leurs membres pour leur argent</p> <p>Les syndicats ont beaucoup d'influence sur la façon dont le pays est dirigé</p> <p>Les syndicats sont suffisamment forts pour protéger leurs membres adéquatement</p> <p>Les syndicats travaillent à faire passer des lois qui aident tous les travailleurs (syndiqués ou non)</p> <p>Les syndicats sont suffisamment impliqués dans les activités politiques.</p>	<p>Selon un continuum de six éléments où:</p> <p>1 = Tout à fait en désaccord</p> <p>2 = En désaccord</p> <p>3 = Plus en désaccord qu'en accord</p> <p>4 = Plus en accord qu'en désaccord</p> <p>5 = En accord</p> <p>6 = Tout à fait en accord</p>
	Ancienneté des membres		Ancienneté moyenne en termes d'années
	Qualification des Travailleurs pour occuper l'emploi		<p>Selon une échelle graduée de 1 à 4 où :</p> <p>1 = Peu élevé</p> <p>2 = Assez élevé</p> <p>3 = Élevé</p> <p>4 = Très élevé</p>

c) Le concept « *caractéristiques du travail et de l'entreprise* »

Le concept « *caractéristiques du travail et de l'entreprise* » renferme 4 dimensions dont aucune n'est dotée de composantes. Cependant pour chacune de ces dimensions nous précisons quel est l'indicateur de mesure. Voir le Tableau 9.

Tableau 9 Cadre opératoire pour le concept « *caractéristiques du travail et de l'entreprise* »

Concepts	Dimensions	Composantes	Indicateurs
Caractéristiques du travail et de l'entreprise	Statut d'emploi		% à temps partiel
	Organisation flexible du travail		présence de flexibilité ou absence de flexibilité
	Climat général des relations du travail		Continuum gradué de 1 à 7 où seules les extrémités sont dotées d'une norme où : 1 = Coopération et 7 = Confrontation
	Secteur d'activités		Manufacturier ou autre.

Dans la section suivante, nous présentons notre hypothèse de recherche et les sous-hypothèses qui en découlent.

4.6 Hypothèse de recherche et sous-hypothèses

Suite à la recension de la littérature, au cadre théorique et en conformité au modèle médiateur que nous postulons, nous émettons l'hypothèse principale suivante :

Hypothèse principale :

Des trois dimensions expliquant la stratégie d'affaires, la stratégie de domination par les coûts exerce un impact contraire à celui qu'exercent la stratégie de différenciation par la qualité et la stratégie de différenciation par l'innovation sur la participation syndicale, via l'effet médiateur de la satisfaction au travail.

Nous émettons à présent trois sous-hypothèses; chaque sous-hypothèse étant respectivement liée à une des trois dimensions des stratégies d'affaires inspirées de la typologie de Porter (1980). Dans notre démarche, nous émettons chaque sous-hypothèse et par un rappel des principaux éléments issus de la littérature, nous justifions le pourquoi de sa pertinence.

Sous-hypothèse 1 :

La stratégie de domination par les coûts affecte de façon négative la satisfaction au travail et ainsi, augmente la participation syndicale.

Selon la littérature, une organisation qui adopte une stratégie de domination par les coûts vise la domination du marché en produisant à des coûts inférieurs à ceux de ses concurrents et pour atteindre son objectif, elle prend les mesures qu'elle juge appropriées : gel des salaires, réductions salariales, réductions de personnel, allongement des heures de travail, licenciements, négociations axées sur les concessions salariales,... (Schuler, Galante et Jackson, 1987; Giles et Maschino, 1998).

Or, si la mise en place d'une telle stratégie peut affecter l'emploi tant dans son contenu (Guérin et Wils, 1990) que dans son contexte d'exécution (Jackson et Schuler, 1995), nous croyons qu'elle peut aussi rendre les travailleurs moins satisfaits de leur travail.

Comme la littérature confirme le lien entre la satisfaction au travail et la participation syndicale (Hamner et Smith, 1978; Anderson, 1979; Kolchin et Hyclak, 1984; Bergeron et Paquet, 1995; Frege, 1996; Paquet et Roy, 1998; Johnson et Jarley, 2004), nous croyons qu'il est justifié d'émettre la sous-hypothèse selon laquelle la stratégie de domination par les coûts affecte de façon négative la satisfaction au travail des travailleurs et augmente leur participation syndicale.

Sous-hypothèse 2 :

La stratégie de différenciation par la qualité affecte de façon positive la satisfaction au travail et de ce fait, diminue la participation syndicale.

La littérature recensée permet de justifier cette sous-hypothèse. En effet, selon les auteurs consultés, une entreprise qui adopte une stratégie de différenciation par la qualité considère sa main-d'œuvre comme étant un atout stratégique, un actif indispensable (Osterman, 1987), se préoccupe de l'amélioration des connaissances de sa main-d'œuvre et de son développement (Guérin et Wils, 1990), mise sur la formation, l'enrichissement des tâches (Giles et Maschino, 1998), la sécurité d'emploi et exerce sur cette main-d'œuvre un contrôle souple (Jackson et Schuler, 1995). Or, ces comportements de l'employeur face à sa main-d'œuvre de même que les pratiques organisationnelles qu'il adopte sont sources de satisfaction au travail (Herzberg, Mausner et Snyderman, 1959).

Comme les résultats rapportés témoignent que plus la satisfaction au travail est élevée moins les individus participent aux activités syndicales (Hamner et Smith, 1978;

Anderson, 1979; Kolchin et Hyclak, 1984; Bergeron et Paquet, 1995; Frege, 1996; Paquet et Roy, 1998; Johnson et Jarley, 2004), nous croyons justifié de poser comme sous-hypothèse que la stratégie de différenciation par la qualité exerce une influence positive sur la satisfaction au travail des travailleurs et de ce fait, diminue leur participation syndicale.

Sous-hypothèse 3 :

La stratégie de différenciation par l'innovation affecte de façon positive la satisfaction au travail et de ce fait, diminue la participation syndicale.

La littérature indique que les employeurs qui adoptent et mettent en œuvre une stratégie de différenciation par l'innovation agissent sensiblement de la même manière envers leur main-d'œuvre que s'ils avaient adopté et mis en œuvre une stratégie de différenciation par la qualité. Ainsi, ces employeurs considèrent leur main-d'œuvre comme étant une ressource clé qui sur le marché, leur confère un avantage compétitif (Osterman, 1987), considèrent leur main-d'œuvre comme étant des créatifs pour qui il faut établir et appliquer une politique de rémunération attrayante qui servira à les conserver (Guérin et Wils, 1990), respectent cette main-d'œuvre, lui admettent le droit à l'erreur et exerce sur elle un contrôle souple (Jackson et Schuler, 1995).

Selon la littérature, les actions des employeurs empreintes de considération et de respect pour la main-d'œuvre et les pratiques exercées pour la motiver et la conserver sont sources de satisfaction au travail (Herzberg, Mausner et Snyderman, 1959). Comme la littérature indique que plus la satisfaction au travail est élevée chez la main-d'œuvre moins elle participe aux activités syndicales (Hamner et Smith, 1978; Anderson, 1979; Kolchin et Hyclak, 1984; Bergeron et Paquet, 1995; Frege, 1996; Paquet et Roy, 1998;

Johnson et Jarley, 2004), nous croyons justifié d'émettre la sous-hypothèse selon laquelle la stratégie de différenciation par l'innovation exerce une influence positive sur la satisfaction au travail des travailleurs et diminue leur participation syndicale.

Étant donné que nos hypothèse et sous-hypothèses de recherche constituent des anticipations théoriques provisoires, des présomptions qui demandent à être vérifiées (Quivy et Van Campenhoudt, 1995 : 135), nous présentons au chapitre suivant la méthodologie que nous utiliserons pour les vérifier empiriquement.

5. MÉTHODOLOGIE

5. Méthodologie

Ce chapitre se divise en trois sections principales : la première présente nos données, la seconde explique les différentes variables à l'étude et la troisième discute du traitement statistique des données.

5.1 Provenance de nos données

Notre étude utilise une banque de données secondaires. Cette banque de données provient d'une enquête menée en 2002 par le professeur Stéphane Renaud, professeur titulaire à l'École de relations industrielles de l'Université de Montréal. L'enquête portait sur la rémunération variable et les avantages sociaux dans le secteur privé syndiqué au Québec. Cependant, l'instrument de mesure utilisé⁵³ contient des mesures de toutes les variables clés de notre étude. Le questionnaire est placé à l'Annexe 1.

C'est en collaboration avec les dirigeants de la Confédération des syndicats nationaux (CSN) que 894 questionnaires ont été envoyés aux syndicats locaux affiliés à quatre fédérations de cette centrale œuvrant dans le secteur privé au Québec. Ainsi, 453 questionnaires ont été acheminés à la Fédération du commerce, 93 questionnaires à la Fédération nationale des communications, 157 questionnaires à la Fédération des travailleurs et des travailleuses du papier et de la forêt et 191 questionnaires à la Fédération de la métallurgie. Ce sont les présidents des syndicats locaux ou leur représentant qui devaient répondre au questionnaire. Des 894 questionnaires envoyés, 234 questionnaires utilisables ont été retournés. Ainsi, des 453 questionnaires acheminés à la Fédération du commerce, 101 ont été retournés; soit un pourcentage de 22%. Des 93

⁵³ Voir : S. Renaud (2002), « Étude auprès des syndicats locaux du secteur privé de la CSN sur la rémunération variable et les avantages sociaux ». Université de Montréal : Questionnaire utilisé aux fins d'une enquête menée auprès de syndicats locaux du secteur privé du Québec affiliés à la Confédération des syndicats nationaux (CSN).

questionnaires acheminés à la Fédération nationale des communications, 18 ont été retournés; soit un pourcentage de 18%. Des 157 questionnaires acheminés à la Fédération des travailleurs et des travailleuses du papier et de la forêt, 53 ont été retournés; soit un pourcentage de 28%. Des 191 questionnaires acheminés à la Fédération de la métallurgie, 62 ont été retournés; soit un pourcentage de 32%. Le taux de réponse global obtenu est de 26%. Ce pourcentage de répondants offre suffisamment de degrés de liberté pour réaliser le travail statistique requis dans cette thèse.

5.2 Les mesures utilisées

Dans cette section nous présentons les mesures utilisées pour les principales variables à l'étude soit notre variable indépendante (*la stratégie d'affaires*), notre variable médiatrice (*la satisfaction au travail*), notre variable dépendante (*la participation syndicale*) et nos variables contrôles (*les variables socio-démographiques, les variables liées aux caractéristiques du travail et les variables liées aux caractéristiques du syndicat*).

5.2.1 Mesures de la variable indépendante : « *stratégie d'affaires* »

Les stratégies d'affaires ont été mesurées à l'aide de 15 items. C'est à la question 25 du questionnaire que nous retrouvons ces items. La question s'énonce ainsi : « *Selon vous, quelle est l'importance relative des facteurs suivants dans la stratégie générale de votre établissement?* ». Les quinze items de mesure sont les suivants :

1. *Recherche et développement*
2. *Élaboration de nouveaux produits et services*
3. *Mise au point de nouvelles techniques de production et d'exploitation*

4. *Expansion du marché dans de nouvelles régions*
5. *Gestion de la qualité totale*
6. *Amélioration de la qualité des produits et services*
7. *Réduction des coûts de la main-d'œuvre*
8. *Recours accru aux travailleurs à temps partiel, temporaires ou à contrat*
9. *Réduction des autres coûts d'exploitation*
10. *Réorganisation des méthodes de travail*
11. *Collaboration accrue entre la direction et les employés*
12. *Perfectionnement des compétences des employés*
13. *Renforcement de la participation des employés*
14. *Amélioration de la coordination avec les clients et les fournisseurs*
15. *Amélioration des mesures du rendement.*

L'importance relative de chacun des items est mesurée sur une échelle ordinale graduée de 1 à 5 où 1 signifie « Pas important », 2 signifie « Peu important », 3 signifie « Important », 4 signifie « Très important » et 5 signifie « Essentiel ». Les items sont en lien avec les stratégies d'affaires identifiées par Porter (1980), soit la stratégie de domination par les coûts, la stratégie de différenciation par la qualité et la stratégie de différenciation par l'innovation. Il va de soi que nous n'avons pas demandé à l'exécutif des syndicats concernés d'identifier directement la stratégie d'affaires patronale en la qualifiant soit de stratégie de domination par les coûts, soit de stratégie de différenciation par la qualité, soit de stratégie de différenciation par l'innovation. Nous leur avons plutôt demandé d'exprimer leur opinion sur l'importance relative que prennent différentes réalités qui, dans un milieu de travail caractérisent une stratégie d'affaires patronale. Il

s'agit de réalités qui découlent généralement de décisions stratégiques patronales et de ce fait, elles peuvent être observées ou vécues par quiconque dans l'entreprise évolue dans un contexte de relation de travail avec l'employeur. Deux exemples peuvent servir à clarifier notre propos. Des 15 réalités que nous présentons, isolons d'abord l'« *élaboration de nouveaux produits et services* ». Une telle décision stratégique patronale influence toutes les stratégies fonctionnelles de l'entreprise que ce soit les stratégies marketing, les stratégies financières, les stratégies de production et les stratégies ressources humaines. Dans ce dernier cas, il s'agit de penser à l'impact qu'une telle décision patronale -« *élaboration de nouveaux produits et services* »- peut exercer entre autres sur la réorganisation du travail (voir à ce propos les écrits de Dyer et Holder (1988) et de Youndt, Snell, Dean et Lepak (1996)), sur le recrutement d'employés - l'organisation recherche des employés « atypiques » (Guérin et Wils, 1990)- et sur la mise en œuvre de programmes de rémunération dont un des soucis est le respect de l'équité externe (Guérin et Wils, 1990). Les syndicats deviennent des témoins importants dès qu'une telle décision patronale exerce un impact sur le milieu de travail et sur la vie au travail de leurs membres. C'est pourquoi nous sommes d'avis que l'exécutif syndical peut émettre son opinion sur l'importance relative d'une telle décision stratégique dans la stratégie d'affaires patronale. Le second exemple concerne la « *réduction des coûts de la main-d'œuvre* ». Une telle décision stratégique que Giles et Maschino (1998 : 25) identifient comme faisant partie d'une stratégie plus large de l'adaptation « *par le bas* » est souvent accompagnée d'actions qui visent toutes à réduire les coûts de main-d'œuvre. Nous avons déjà identifié ces actions comme étant « *le gel ou la réduction des salaires et des avantages sociaux, l'allongement des heures de travail, des licenciements, le recours*

à des employés temporaires, etc. » (Giles et Maschino, 1998 : 25). Un exécutif syndical qui est témoin de telles actions semble bien placé, à notre avis, pour témoigner de l'importance relative que prend une telle décision stratégique dans la stratégie d'affaires patronale.

Dès lors, quand nous colligeons l'ensemble des réponses de l'exécutif syndical en ce qui concerne la question 25 de notre questionnaire « *Selon vous, quelle est l'importance relative des facteurs suivants dans la stratégie générale de votre établissement?* », notre rôle de chercheur s'intensifie. Nous devons donner un sens à ces réponses et vérifier si elles présentent entre elles une certaine cohérence. Nous devons les qualifier au moyen de termes scientifiques que seule une recension rigoureuse de la littérature permet. Et c'est cette recension qui nous a permis de qualifier les stratégies d'affaires patronales et de rechercher parmi ces réponses quelles réalités reflètent les unes, une stratégie de domination par les coûts, les autres, une stratégie de différenciation par la qualité et finalement, les dernières, une stratégie de différenciation par l'innovation. Sans un recours à une technique statistique précise, notre démarche serait vaine. D'où, une analyse factorielle avec *rotation varimax* effectuée sur les scores obtenus pour les 15 items de stratégies d'affaires a révélé la présence de 4 facteurs; facteurs qui expliquent à eux seuls 65% de la variance des réponses obtenues. Trois de ces facteurs correspondent aux stratégies d'affaires énoncées par Porter (1980) et un autre facteur correspond à une stratégie fonctionnelle *RH*. Nous ne retenons pas ce dernier facteur dans notre modèle.⁵⁴

Des 11 items restants, trois expliquent le facteur « *domination par les coûts* », six expliquent le facteur « *différenciation par la qualité* » et deux expliquent le facteur

⁵⁴ De plus, lors de la défense du projet de thèse en septembre 2006, les membres du comité d'évaluation du projet ont aussi suggéré de ne pas retenir ce facteur pour fins d'analyse.

« *différenciation par l'innovation* ». Cependant, des six items expliquant la stratégie différenciation par la qualité, nous en avons éliminé deux, soit « Expansion du marché dans de nouvelles régions » et « Mise au point de nouvelles techniques de production ». L'item « Expansion du marché dans de nouvelles régions » présente un faible score factoriel (0.516) et renvoie à une stratégie corporative⁵⁵ et l'item « Mise au point de nouvelles techniques de production » obtient un score factoriel relativement élevé à la fois sur deux facteurs.⁵⁶

Nous avons effectué une analyse factorielle avec rotation varimax sur les neuf derniers items. Nous avons obtenu un indice KMO de 0.77 confirmant que notre analyse factorielle donne de bons résultats.⁵⁷

Les trois facteurs qui ressortent de l'analyse factorielle, leurs composantes et leurs scores factoriels sont présentés au Tableau 10.

Dans ce tableau, nous retrouvons le libellé de chaque facteur : stratégie de domination par les coûts, stratégie de différenciation par la qualité et stratégie de différenciation par l'innovation. La stratégie de domination par les coûts est représentée par trois items: « Recours accru aux travailleurs à temps partiel, temporaires ou à contrat », « Réduction des autres coûts d'exploitation » et « Réduction des coûts de la main-d'œuvre ». La stratégie de différenciation par la qualité est représentée par quatre items : « Gestion de la qualité totale », « Amélioration de la qualité des produits/services », « Amélioration des

⁵⁵ D'ailleurs cet item répond à l'explication que donnent Rue et Byars (2000) d'une stratégie corporative; stratégie qui, établie à long terme, oriente l'organisation quant au marché à attaquer et à la mission à poursuivre.

⁵⁶ Ce facteur obtient un score de 0.583 sur la « *Qualité* » et un score de 0.405 sur l' « *Innovation* ».

⁵⁷ L'indice KMO (Kaiser-Meyer-Olkin) est une mesure de précision de l'échantillonnage. Selon Kaiser (1974) un indice KMO établi à .80 ou s'approchant de .80 est méritoire. Cependant, un indice KMO de .70 et moins laisse à désirer et est même inacceptable s'il est de moins de .50.

mesures de rendement » et « Amélioration de la coordination avec les clients et les fournisseurs ». La stratégie de différenciation par l'innovation est représentée par deux

Tableau 10 Résultats de l'analyse factorielle sur 9 items de mesure des stratégies d'affaires (*Rotation des données par la méthode VARIMAX*)

ÉNONCÉS	DOMINATION PAR LES COÛTS	DIFFÉRENCIATION PAR LA QUALITÉ	DIFFÉRENCIATION PAR L'INNOVATION
<ul style="list-style-type: none"> • Recours accru aux travailleurs à temps partiel, temporaires ou à contrat • Réduction des autres coûts d'exploitation • Réduction des coûts de la main-d'œuvre 	.781 .660 .640		
<ul style="list-style-type: none"> • Gestion de la qualité totale • Amélioration de la qualité des produits /services • Amélioration des mesures de rendement • Amélioration de la coordination avec les clients et les fournisseurs 		.708 .670 .641 .590	
<ul style="list-style-type: none"> • Recherche et développement • Élaboration de nouveaux produits / services 			.813 .795

items : « Recherche et développement » et « Élaboration de nouveaux produits et services ».

Nous tenons à souligner que pour vérifier si la perception des membres de l'exécutif des syndicats sous étude correspond à la réalité vécue par la direction des entreprises d'où proviennent ces syndicats, nous avons adapté le questionnaire de l'enquête initiale et, en novembre 2006, nous avons décidé d'entreprendre une enquête auprès des 234

entreprises concernées⁵⁸. De 2002 (année au cours de laquelle l'enquête initiale fut menée) à 2006 (année où notre démarche auprès des organisations fut entreprise), le portrait économique de certaines des entreprises visées a changé. Des 234 entreprises visées, 119 ont pu être rejointes, soit un pourcentage de 51%. Nous n'avons pas pu inclure les entreprises restantes à cause de différentes raisons, notamment des fermetures d'entreprises, des fusions, des cas de faillite et des achats d'entreprises. C'est en janvier 2007 que chaque questionnaire fut adressé au directeur des ressources humaines des établissements visés et sous enveloppe pré-affranchie, le questionnaire dûment rempli devait être retourné à l'adresse de l'École des Relations industrielles de l'Université de Montréal.

Le questionnaire comprend la question générale suivante : « *Selon vous, quelle est l'importance relative des facteurs suivants dans la stratégie générale de votre établissement?* » Nous avons présenté aux directeurs des ressources humaines les mêmes réalités qui, dans un milieu de travail reflètent une stratégie d'affaires. Nous ne leur avons pas demandé directement d'identifier la stratégie d'affaires de l'entreprise, ni même de la qualifier. Nous ne leur avons même pas suggéré un choix de réponses utilisant des termes qui pourraient porter à confusion. Il leur fallait simplement indiquer sur une échelle graduée de 1 (pas important) à 5 (essentiel) l'importance relative de ces réalités dans la stratégie générale de leur établissement. Ces réalités correspondent chacune à un item de la question 25 du questionnaire original.

Cinquante-un questionnaires utilisables ont été retournés pour un taux de réponse de 43%. Ce nombre de répondants nous permet d'effectuer les statistiques requises. Ainsi, nous avons effectué une analyse inter-juges basée sur la méthode proposée par James,

⁵⁸ Ce nombre est établi à partir du nombre de questionnaires retournés par les syndicats locaux sous étude.

Demaree et Wolf (1984) et subséquemment modifiée en 1993 (James, Demaree et Wolf, 1993). Ces auteurs proposent une méthode statistique pour estimer un indice d'accord inter-juges (r_{wg}). L'indice d'accord inter-juges r_{wg} prend une valeur entre 0 et 1. Ainsi, dans notre thèse, plus l'indice trouvé s'approche de 1, plus il y a accord entre les répondants (exécutif syndicat et directeurs des ressources humaines) sur les items constituant chacun des différents facteurs de stratégies d'affaires. Les auteurs indiquent qu'un r_{wg} supérieur à 0.70 représente un bon degré d'accord entre les répondants. Nous avons obtenu des indices d'accord r_{wg} de 0.74, 0.78 et 0.74 respectivement pour les trois items du facteur « coûts », pour les quatre items du facteur qualité et pour les deux items du facteur innovation. Suivant l'approche de James et al. (1984, 1993), nous constatons que les directeurs des ressources humaines ont répondu de façon similaire aux membres de l'exécutif des syndicats concernés en ce qui a trait aux stratégies d'affaires patronales. Ces résultats sont d'autant plus méritoires considérant que les stratégies auraient pu avoir changé entre la période où l'enquête a été menée (2002) et celle où nous avons interrogé les directeurs des ressources humaines (2007).

5.2.2 Mesures de la variable médiatrice : « *satisfaction au travail* »

Nous utilisons trois indices de mesure de la satisfaction au travail: 1. Un indice global de satisfaction, 2. un indice de satisfaction intrinsèque et 3. un indice de satisfaction extrinsèque.

La question principale et les onze énoncés qui permettent de mesurer la satisfaction au travail sont les suivants : « *Indiquez dans quelle mesure vous êtes insatisfait(e) ou satisfait(e)...*

1. *Du contenu de leur tâche*
2. *De l'entente entre les collègues*
3. *De l'entente avec leur supérieur*
4. *De la possibilité d'organiser eux-mêmes leur travail*
5. *Du salaire qu'ils reçoivent*
6. *Des avantages sociaux dont ils profitent*
7. *De la façon (formelle/informelle) dont leur rendement est évalué*
8. *De l'évolution de leur carrière au sein de l'entreprise*
9. *Du climat de travail qui règne dans l'établissement*
10. *De leur sécurité d'emploi*
11. *De l'aménagement physique des lieux de travail. »*

L'indice global de satisfaction est déterminé à partir de l'inventaire de satisfaction au travail (I.S.T.) élaboré par Larouche et al. (1973). Cet indice est mesuré à l'aide d'une échelle graduée partant de 1 jusqu'à 7 où : 1 = Tout à fait insatisfait(e), 2 = Assez insatisfait(e), 3 = Un peu insatisfait(e), 4 = Ni insatisfait(e) ni satisfait(e), 5 = Un peu satisfait(e), 6 = Assez satisfait(e) et 7 = Tout à fait satisfait(e).

Pour obtenir l'indice global de satisfaction, les scores relatifs à chacun des énoncés sont additionnés et le résultat obtenu est divisé par onze. Un score élevé témoigne d'un niveau de satisfaction globale élevé.

Nous avons effectué une analyse de consistance interne (*reliability analysis*) afin de vérifier si les onze items de l'échelle utilisée présentent des propriétés qui permettent de les additionner les uns aux autres. Pour cette échelle, nous obtenons un indice de consistance interne très élevé (α de Cronbach = 0.88).

Étant donné que nous utilisons un indice de satisfaction intrinsèque et un indice de satisfaction extrinsèque, nous avons effectué une analyse factorielle avec rotation varimax sur les onze items de satisfaction au travail.⁵⁹ Les deux facteurs qui émergent de cette analyse sont nommés « *satisfaction intrinsèque* » et « *satisfaction extrinsèque* ». Pour cette analyse factorielle nous obtenons un indice KMO de 0.89.⁶⁰ Les résultats de l'analyse factorielle sont présentés au Tableau 11.⁶¹

⁵⁹ Voir la question 59 de l'Annexe 1.

⁶⁰ Résultat qui est jugé méritoire (Kaiser, 1974).

⁶¹ Remarquez que les résultats de l'analyse factorielle ne confirment pas totalement le continu de la théorie des deux facteurs de Herzberg (1959). Cependant, c'est à partir de ces résultats que nous allons travailler.

Tableau 11 Résultats de l'analyse factorielle sur les onze items mesurant la satisfaction au travail
(Rotation des données par la méthode VARIMAX)

ÉNONCÉS	SATISFACTION INTRINSÈQUE	SATISFACTION EXTRINSÈQUE
• Entente avec le supérieur	.834	
• Climat de travail	.769	
• Possibilité d'organiser le travail	.706	
• Entente entre collègues	.640	
• Évaluation du rendement	.588	
• Contenu de la tâche	.588	
• Salaire reçu		.831
• Avantages sociaux reçus		.785
• Aménagement physique des lieux		.556
• Évolution de la carrière		.544
• Sécurité d'emploi		.521

Nous constatons que six items mesurent la satisfaction intrinsèque: 1. Entente avec le supérieur, 2. Climat de travail, 3. Possibilité d'organiser le travail, 4. Entente entre collègues, 5. Évaluation du rendement et 6. Contenu de la tâche.

Les cinq items résultants représentent la satisfaction extrinsèque. Ces items sont:

1. Salaire reçu, 2. Avantages sociaux reçus, 3. Aménagement physique des lieux, 4. Évolution de la carrière et 5. Sécurité d'emploi.

Bien que les variables « *satisfaction intrinsèque* » et « *satisfaction extrinsèque* » soient déterminées à partir des scores factoriels, nous allons créer deux variables additives pour fins d'analyses statistiques. Ainsi, un indice de satisfaction intrinsèque est obtenu par

l'addition des scores relatifs à chacun des 6 items qui le composent et le résultat obtenu est divisé par 6. Un score élevé indique un niveau de satisfaction intrinsèque élevé. L'indice de consistance interne de cette échelle de mesure est de 0.85.

Un indice de satisfaction extrinsèque est obtenu par l'addition des scores relatifs à chacun des 5 items de satisfaction extrinsèque et le résultat obtenu est divisé par 5. Un score élevé témoigne d'un niveau de satisfaction extrinsèque élevé. L'indice de consistance interne pour cette échelle de mesure est de 0.78.

En général, la mesure opérationnelle de la satisfaction au travail s'effectue au niveau individuel (Harter, Schmidt et Hayes, 2002). Larouche et al. (1973) de même que Locke (1976) mentionnent qu'il est courant qu'une telle mesure soit utilisée. Dans les récentes recherches, nous constatons que les chercheurs tels que Judge et Ilies (2004); Barling, Kelloway et Iverson (2003); Judge, Heller et Mount (2002); Dormann et Zapf (2001); Judge, Bono et Locke (2000); Roberson, Moye et Locke (1999) utilisent encore une telle mesure de la satisfaction au travail.

Cependant, certains chercheurs utilisent un autre type de mesure, soit une mesure agrégée de la satisfaction au travail (Harter, Schmidt et Hayes, 2002). Par exemple, Duffy, Ganster et Shaw (1998) voulant déterminer la satisfaction générale des travailleurs, leur ont demandé d'exprimer leur perception sur différents éléments dont la satisfaction de leurs collègues de travail (*coworker satisfaction*). Voos (1987) présentant une étude sur l'impact de différents programmes managériaux sur la performance des organisations, a demandé aux managers eux-mêmes de s'exprimer sur la satisfaction au travail de leurs employés.⁶² Une explication de cette démarche utilisée par Duffy, Ganster et Shaw

⁶² Comme le précise Voos (1987), « *It should be recognized throughout, however, that the data examined consist of managerial perceptions of the impact of these programs on firm performance...* » (Voos, 1987 :

(1998) et par Voos (1987) provient des écrits de Weiss et Shaw (1979) qui déjà stipulaient que « *[workers] are often aware of co-workers' attitudes about their tasks* » (Weiss et Shaw, 1979 : 128) et de ce fait, ils peuvent bien exprimer quelle est cette attitude.

Comme nous l'avons déjà souligné dans la section qui présente le concept de satisfaction au travail, nous utilisons dans notre thèse des données agrégées colligées au niveau d'une unité d'accréditation (le syndicat local).⁶³ Bien que l'utilisation de données basées sur la perception d'individus répondant au nom de leurs collègues peut présenter certaines limites, nous tenons à souligner que l'exécutif d'un syndicat local est élu par les membres qu'il représente.

5.2.3 Mesures de la variable dépendante : « *participation syndicale* »

La question qui sert à mesurer la participation syndicale s'énonce ainsi :

« *Indiquez dans quelle mesure vous êtes en accord ou en désaccord avec chacun des énoncés suivants :*

1. *Lors de l'élection des officiers de l'exécutif syndical, le taux de participation est satisfaisant.*
2. *Il y a une bonne présence aux assemblées syndicales.*
3. *Les membres s'impliquent activement dans les comités syndicaux.*

196-197). Et afin de savoir quels effets la mise en œuvre de ces programmes pouvait exercer pour les organisations, Voos (1987) explique que « *[the] managers were also queried about employee job satisfaction,...* » (Voos, 1987 : 196).

⁶³ Nous tenons à rappeler que c'est l'exécutif des syndicats sous étude qui a exprimé selon sa perception, quelle est la satisfaction de ses membres face à différents aspects de leur travail.

4. *On trouve toujours des volontaires pour venir en aide au syndicat lors des différentes activités.*
5. *Il y a toujours plus d'un candidat lors des élections pour chacun des postes d'officiers locaux. »*⁶⁴

Ces mesures opérationnelles de la participation syndicale correspondent à celles de Hammer et Wazeter (1993).⁶⁵ Sur une échelle ordinale graduée de 1 à 6, les répondants indiquaient dans quelle mesure ils étaient en accord ou en désaccord avec chacun des énoncés. L'échelle indique que 1 = Tout à fait en désaccord, 2 = En désaccord, 3 = Plus en désaccord qu'en accord, 4 = Plus en accord qu'en désaccord, 5 = En accord et 6 = Tout à fait en accord. Le degré de participation syndicale est évalué par l'addition du score obtenu pour chacun des cinq énoncés et par la division du résultat par 5. Un score élevé indique un degré de participation syndicale élevé. L'indice de consistance interne pour l'échelle de mesure de la participation syndicale est très bon (α de Cronbach = 0.80). Pour le traitement de nos données, il existe d'autres mesures opérationnelles de la participation syndicale qui auraient pu être utilisées; mesures qui d'ailleurs, sont présentes dans notre questionnaire. Ces autres mesures proviennent d'une enquête menée par Paquet et al. (1999). Ce qui les distingue de celles que nous avons retenues provient de leur nature : elles sont de nature quantitative tandis que celles que nous utilisons sont de nature qualitative. D'ailleurs, dans l'étude qu'elle a menée dans le cadre de son mémoire, Dupuis (2003) a effectué des analyses multivariées en utilisant les deux mesures de participation syndicale, soit celles de Hammer et Wazeter (1993) et celles de Paquet et al. (1999). Les résultats qu'elle a obtenus sont en tous points semblables. De

⁶⁴ Voir la question 60 de l'Annexe 1.

⁶⁵ Notons que les mesures opérationnelles de Hammer et Wazeter (1993) permettent aussi d'évaluer le degré d'efficacité syndicale.

plus, afin de déterminer si nous aurions pu utiliser l'une ou l'autre mesure, nous avons effectué une analyse de corrélation entre elles. Le résultat de cette analyse démontre une bonne relation entre ces mesures ($r = 0.53$, $p \leq 0.01$). Ce résultat est une indication qu'elles peuvent être interchangeables dans le traitement de nos données. Dans notre thèse, c'est avant tout la recension d'une littérature où les mesures de Hammer et Wazeter (1993) sont couramment utilisées qui a guidé notre choix. Cependant, nous sommes tout à fait conscients que les mesures présentées par Paquet et al. (1999) auraient tout aussi bien pu être retenues pour le traitement de nos données.

5.2.4 Mesures des variables de contrôle

5.2.4.1 Les variables socio-démographiques

Dans cette section, nous présentons les mesures utilisées pour les variables socio-démographiques suivantes : l'âge, le sexe et le niveau de scolarité.

5.2.4.1.1 L'âge

La variable « *âge* » une variable continue mesurée à partir de la question 9 de l'Annexe 1 : « *Quelle est la moyenne d'âge de vos membres?* ». Cette variable est représentée par la moyenne d'âge des membres.

5.2.4.1.2 Le sexe

La variable « *sexe* » est une variable continue qui est mesurée à l'aide de la question suivante : « *Approximativement parmi vos membres, quel est le pourcentage de femmes?* »⁶⁶.

5.2.4.1.3 Le niveau de scolarité

La variable « *niveau de scolarité* » est une variable continue et la question qui permet de la mesurer est la suivante : « *Approximativement, parmi vos membres, quel est le pourcentage ayant complété des études post-secondaires?* ».⁶⁷

5.2.4.2 Les variables liées aux caractéristiques du syndicat et de ses membres

Les variables retenues sous cette catégorie sont: la taille du syndicat, l'attitude des membres à l'égard du syndicat, l'ancienneté des membres et la qualification des membres pour occuper leur emploi.

5.2.4.2.1 La taille du syndicat

La variable « *taille du syndicat* » est mesurée à l'aide d'une question ouverte : « *Au total, combien y a-t-il de membres dans votre syndicat local?* »⁶⁸ Il s'agit d'une variable continue.

5.2.4.2.2 L'attitude à l'égard des syndicats

La question principale et les quatorze énoncés de mesure de l'attitude de l'exécutif syndical à l'égard des syndicats sont les suivants : « *Indiquez dans quelle mesure vous êtes en accord ou en désaccord avec chacun des énoncés :*

⁶⁶ Voir la question 7 de l'Annexe I.

⁶⁷ Voir la question 7 de l'Annexe I.

⁶⁸ Voir la question 7 de l'Annexe I.

1. *Les syndicats influencent les résultats des élections aux différents paliers de gouvernement.*
2. *Les syndicats protègent adéquatement contre les actions injustes des employeurs.*
3. *Les syndicats améliorent la sécurité d'emploi.*
4. *Les syndicats ont beaucoup d'influence sur les lois qui sont adoptées.*
5. *Les syndicats sont devenus plus puissants que les employeurs.*
6. *Les syndicats améliorent les salaires et les conditions de travail.*
7. *Les syndicats en donnent à leurs membres pour leur argent.*
8. *Les syndicats ont beaucoup d'influence sur la façon dont le pays est dirigé.*
9. *Les syndicats sont seulement pour les travailleurs cols bleus.*
10. *Les syndicats sont suffisamment forts pour protéger leurs membres adéquatement.*
11. *Les syndicats travaillent à faire passer des lois qui aident tous les travailleurs (syndiqués ou non).*
12. *Les syndicats sont suffisamment impliqués dans les activités politiques.*
13. *Les syndicats sont moins nécessaires de nos jours puisque la majorité des employés sont maintenant traités avec justice par les employeurs.*
14. *Les syndicats sont moins nécessaires de nos jours puisque le salaire minimum et les autres conditions minimum de travail sont garantis par les lois. »⁶⁹*

Les quatorze énoncés présentés tiennent compte des deux facettes de l'attitude telles que présentées par Bergeron et Paquet (1995), soit la facette dite utilitaire (*perception instrumentale de la participation*) et la facette de nature purement affective (*l'attitude en soi*).

⁶⁹ Voir la question 66 de l'Annexe 1.

L'indicateur de mesure de l'attitude se présente en termes de niveau d'accord ou de désaccord exprimé pour chacun des énoncés. Une échelle additive graduée de 1 à 6 est présentée aux répondants. Ainsi, 1 signifie « Tout à fait en désaccord », 2 signifie « En désaccord », 3 signifie « Plus en désaccord qu'en accord », 4 signifie « Plus en accord qu'en désaccord », 5 signifie « En accord » et 6 signifie « Tout à fait en accord ». Une analyse de consistance interne permet de constater que l'échelle de mesure de l'attitude envers les syndicats obtient un alpha de Cronbach de 0.70. Si nous retirons les items qui affaiblissent sa consistance interne (items 9, 13 et 14), nous obtenons suite à seconde analyse effectuée sur les items restants, un très bon indice de consistance interne (α de Cronbach = 0.79). Le niveau de perception de l'attitude de l'exécutif envers les syndicats sera donné par l'addition des scores exprimés pour chacun des onze énoncés; le résultat obtenu étant par la suite divisé par 11. Plus le score est élevé plus il indique une attitude favorable envers les syndicats.

5.2.4.2.3 L'ancienneté des membres

La question qui permet de mesurer la variable « *ancienneté des membres* » s'énonce ainsi : « *Quelle est, selon vous, l'ancienneté moyenne de vos membres (en année)?* ».⁷⁰ Il s'agit d'une variable continue dont la mesure correspond à l'ancienneté moyenne des membres exprimée en année.

5.2.4.2.4 La qualification des membres pour occuper leur emploi

La question suivante sert à mesurer la variable « *qualification des membres* » :

⁷⁰ Voir la question 8 de l'Annexe 1.

« Selon vous, quel est le niveau de qualification requis de vos membres pour occuper leur emploi? ». ⁷¹ Les normes de mesure du degré de qualification sont présentées sur une échelle ordinale graduée de 1 à 4 où 1 signifie « Peu élevé », 2 signifie « Assez élevé », 3 signifie « Élevé » et 4 « Très élevé ».

5.2.4.3 Les variables liées aux caractéristiques du travail et de l'entreprise

Sous cette catégorie nous retrouvons : le statut d'emploi, l'organisation du travail, le climat général des relations du travail et le secteur d'activités.

5.2.4.3.1 Le statut d'emploi

Dans notre recherche, l'indicateur de mesure du statut d'emploi est le statut « temps partiel ». La variable « *statut d'emploi* » est une variable continue et elle est exprimée en %. La question qui la mesure est la suivante : « *Approximativement parmi vos membres, quel est le pourcentage de travailleurs à temps partiel ?* ». ⁷²

5.2.4.3.2 L'organisation flexible du travail

L'organisation du travail est mesurée selon son degré de flexibilité. Neuf questions mesurant la présence d'une forme d'organisation flexible du travail sont utilisées pour construire cette variable. Ces formes sont les suivantes :

1. *Y a-t-il des équipes de travail semi-autonomes ou autonomes? (question 29)*
2. *Y a-t-il des rotations d'emplois ou de postes? (question 30)*
3. *Y a-t-il partage de postes? (question 31)*
4. *Y a-t-il des groupes de résolution de problème mis en place? (question 32)*
5. *Y a-t-il du télé-travail (travail à la maison)? (question 33)*

⁷¹ Voir la question 10 de l'Annexe 1.

⁷² Voir la question 7 de l'Annexe 1.

6. *Y a-t-il un horaire de travail ou semaine de travail comprimé? (question 34)*
7. *Y a-t-il un horaire de travail flexible? (question 35)*
8. *Y a-t-il du travail d'équipe (question 36)*
9. *Est-ce que la qualité est la priorité? (question 37).*

Les répondants devaient indiquer par un « oui » ou par un « non » la présence ou l'absence de chacune des formes d'organisation proposées au sein de l'établissement concerné. Ces notions de « présence » et d'« absence » ont permis de créer une variable dichotomique où la valeur « 1 » indique la présence de la forme concernée et la valeur « 0 » en indique l'absence. C'est l'addition des résultats relatifs à chacune des formes qui permet de connaître le degré de travail flexible. Sur une échelle graduée de 0 à 9, un score qui se rapproche de 9 indique un haut degré de flexibilité dans l'organisation du travail de l'entreprise.

5.2.4.3.3 Le climat général des relations du travail

La question qui permet de mesurer le climat général des relations du travail est la suivante: « *Comment décririez-vous l'approche générale de votre syndicat local pour négocier avec l'employeur différents problèmes?* ». ⁷³ Pour les fins de l'enquête, le climat général des relations du travail s'évalue en termes de coopération ou de confrontation. Basée sur le modèle de Paquet et al. (1999), nous utilisons une échelle de mesure ordinale graduée de 1 à 7 où seules ses extrémités sont dotées d'une norme : 1 = climat de coopération et 7 = climat de confrontation.

Plus le résultat obtenu est faible, plus il existe un climat de coopération et inversement, plus le résultat tend vers 7, plus il dépeint un climat de confrontation.

⁷³ Voir la question 40 de l'Annexe 1.

5.2.4.3.4 Le secteur d'activités

La question suivante permet de mesurer la variable « *secteur d'activités* » : « *Dans quel secteur d'activités œuvrez-vous? Donnez une description détaillée...* ». ⁷⁴ Nous créons une variable dichotomique pour mesurer l'appartenance au secteur manufacturier. Ainsi, 1 indique que l'entreprise œuvre dans un secteur manufacturier et 0 indique que l'entreprise œuvre dans un autre secteur.

5.3 Les analyses statistiques

Nos analyses statistiques consistent en des analyses descriptives des données, en des analyses bivariées et en des analyses multivariées.

5.3.1 Les analyses descriptives

Les analyses descriptives permettent de décrire la réalité de notre échantillon, c'est-à-dire ses caractéristiques essentielles via la moyenne, l'écart-type, le minimum et le maximum des variables à l'étude.

5.3.2 Les analyses bivariées

Nos analyses bivariées sont effectuées à l'aide d'un test de corrélation bivariée simple (*corrélation de Pearson*). Pour ce type d'analyse, ce test est le plus fréquemment utilisé comme en témoignent Tabachnick et Fidell (2007) :

« [the] Pearson product-moment correlation coefficient, r , is easily the most frequently used measure of association and the basis of many multivariate calculations. » (Tabachnick et Fidell, 2007 : 56)

⁷⁴ Voir la question 5 de l'Annexe 1.

Le coefficient de corrélation simple (r) qui résulte de ce test « *est un nombre sans dimension qui mesure l'intensité de la liaison linéaire entre deux variables observées* » (Baillargeon, 2002 : 598). L'équation par laquelle on évalue r est :

$$r = \frac{n \sum x_i y_i - (\sum x_i) (\sum y_i)}{\sqrt{n \sum x_i^2 - (\sum x_i)^2} \sqrt{n \sum y_i^2 - (\sum y_i)^2}}$$

où « n représente le nombre de couples d'observations (x_i, y_i) » (Baillargeon, 2002 : 589).

Le coefficient de corrélation simple (r) « *prend ses valeurs à l'intérieur de l'intervalle -1 et 1* » (Stafford et Bodson, 2006 : 142). Plus la valeur de r se rapproche de zéro, plus la relation recherchée entre deux variables est faible. Si cette valeur est nulle, il y a absence de relation linéaire (Sanders et Allard, 1992 : 435). Cependant, plus la valeur de r se rapproche de + 1.00 ou de - 1.00, plus l'association linéaire est forte. Cette corrélation linéaire est parfaite si $r = + 1.00$ ou $- 1.00$. Ainsi, il existe une « *corrélation entre deux variables observées sur les éléments d'une même population lorsque les variations des deux variables se produisent dans le même sens (corrélation positive) ou lorsque les variations vont de sens contraire (corrélation négative)* » (Baillargeon, 2002 : 595).

5.3.3 Les analyses multivariées

Nous procédons à des analyses multivariées pour capturer l'influence de l'ensemble de nos variables explicatives (variables contrôles et variables indépendantes) sur la variable dépendante. Ainsi, si « *la régression linéaire simple renvoie à un modèle où une variable dépendante (Y_i) est interprétée selon une relation linéaire en fonction d'une variable indépendante (X_i)* » (Stafford et Bodson, 2006 : 159) et d'une composante aléatoire (ϵ_i)

non observable, la régression linéaire multiple constitue une généralisation de la régression linéaire simple. L'objectif poursuivi est d'établir un lien statistique entre la variable dépendante et des variables explicatives dont le nombre est égal ou supérieur à 2. « Cette recherche de liaison linéaire entre ces variables permet d'obtenir un outil de prévision : on pourra estimer ou prévoir, à l'aide de cette équation, les valeurs d'une variable à partir des valeurs prises par les autres variables qui se sont avérées statistiquement significatives lors de l'analyse » (Baillargeon, 2002 : 674).

Le modèle de régression linéaire multiple à k variables explicatives se présente ainsi :

$$Y_i = \beta_0 + \beta_1 X_{1i} + \beta_2 X_{2i} + \beta_3 X_{3i} + \dots + \beta_k X_{ki} + \epsilon_i$$

avec $k < n$ où n « désigne le nombre de situations (observations) considérées et k, le nombre de variables indépendantes (terme constant exclu) » (Stafford et Bodson, 2006 : 159). Dans cette équation, Y_i correspond à la variable dépendante tandis que X_{1i} , X_{2i} , X_{3i} , et X_{ki} sont les variables explicatives. Quant aux β_0 , β_1 , β_2 , β_3 , et β_k , ils constituent les (k + 1) paramètres du modèle (Baillargeon, 2002).

Notre variable médiatrice (*satisfaction au travail*) et notre variable dépendante (*participation syndicale*) étant chacune mesurées sur une échelle continue, nous utilisons la régression multiple basée sur la méthode des moindres carrés. Ainsi, nous serons en mesure d'isoler l'effet des stratégies d'affaires sur la participation syndicale tout en maintenant constant les autres facteurs affectant cette variable.

5.3.4 Tests d'estimation de notre modèle de médiation

Dans la littérature, nous avons relevé différents tests d'estimation d'un modèle de médiation. Bien que MacKinnon, Lockwood, Hoffman, West and Sheets (2002) mentionnent que l'approche la plus couramment utilisée est celle de Baron et Kenny (1986), nous retrouvons dans la littérature récente une approche émergente proposée par Frazier, Tix et Barron (2004). Dans notre thèse, nous allons tester notre modèle selon ces deux approches.

5.3.4.1 L'approche proposée par Baron et Kenny (1986)

Pour tester un modèle de médiation, Baron et Kenny (1986) proposent une approche qui implique trois régressions :

«First, regressing the mediator on the independent variable; second, regressing the dependent variable on the independent variable; and third, regressing the dependent variable on both the independent variable and on the mediator.» (Baron et Kenny, 1986 : 1177)

Ainsi, pour qu'un lien de médiation soit observé, la variable indépendante doit influencer (*affect*) la variable médiatrice dans la première équation, la variable indépendante doit influencer la variable dépendante dans la seconde équation et la variable médiatrice doit exercer un effet sur la variable dépendante dans la troisième équation. Selon Baron et Kenny (1986), *« [if] these conditions all hold in the predicted direction, then the effect of the independent variable on the dependent variable must be less in the third equation than in the second »* (Baron et Kenny, 1986 : 1177). Ainsi, une médiation parfaite (*perfect mediation*) est réalisée si la variable indépendante n'exerce plus aucun effet sur la variable dépendante lorsqu'on contrôle pour la variable médiatrice (Baron et Kenny, 1986).

5.3.4.2 L'approche proposée par Frazier, Tix et Barron (2004)

Frazier, Tix et Barron (2004) suggèrent d'utiliser l'approche de Baron et Kenny (1986) en modifiant l'ordre dans lequel se présentent les trois séries de régression. Ainsi, la première régression doit permettre de vérifier s'il existe une relation statistiquement significative entre la variable indépendante (*the predictor*) et la variable dépendante (*the outcome*). Selon ces auteurs, « *before one looks for variables that mediate an effect, there should be an effect to mediate* » (Frazier, Tix et Barron, 2004: 126). Advenant l'observation d'un lien statistiquement significatif entre la variable indépendante et la variable dépendante, la seconde régression devient nécessaire. Elle doit permettre de vérifier si la variable indépendante est liée à la variable médiatrice. Finalement, la troisième régression doit permettre de vérifier s'il existe un lien entre la variable médiatrice et la variable dépendante. Une médiation parfaite est observée quand l'effet exercé par la variable indépendante sur la variable dépendante est réduit à zéro une fois la variable médiatrice intégrée dans le modèle.

Le chapitre suivant présente les résultats de nos analyses et une discussion de ces résultats.

6. RÉSULTATS

6. Résultats et discussion

Dans ce chapitre, nous présentons les statistiques descriptives de toutes les variables à l'étude, les résultats des analyses bivariées et les résultats des analyses multivariées. Ensuite, nous discutons nos résultats.

6.1 Les analyses descriptives

Le Tableau 12 présente les résultats des analyses descriptives. Nous retrouvons pour chacune des variables à l'étude, le minimum, le maximum, la moyenne et l'écart-type. De plus, nous retrouvons l'indice α de Cronbach obtenu pour les variables « *attitudes à l'égard des syndicats* », « *satisfaction globale* », « *satisfaction intrinsèque* », « *satisfaction extrinsèque* » et « *participation syndicale* ».

6.1.1 Analyses descriptives des variables socio-démographiques

Les variables socio-démographiques sous étude sont les suivantes : l'âge, le sexe et le niveau de scolarité.

L'âge moyen des membres des syndicats concernés est légèrement supérieur à 39 ans ($\bar{x} = 39.09$). La variable « *sexe* » est exprimée en pourcentage de femmes étant membres du syndicat. La moyenne de cette variable indique que le tiers des effectifs des syndicats est de sexe féminin ($\bar{x} = 33.3$).⁷⁵ La moyenne obtenue pour la variable « *niveau de scolarité* » indique que moins de la moitié des membres ont complété des études post-secondaires ($\bar{x} = 42.7$).

⁷⁵ Statistique Canada rapporte qu'en 2003 dans le secteur privé au Québec, les femmes présentaient un taux de syndicalisation inférieur à celui des hommes, soit 20,3% pour les femmes contre 34,9% pour les hommes.

Tableau 12 Statistiques descriptives de toutes les variables à l'étude

Variables	N	Min.	Max.	\bar{x}	Écart-t	α
Socio-démographiques						
Âge (moyenne)	224	20	55	39.09	5.87	
Sexe (% de femmes)	229	0	100	33.30	35.05	
Niveau de scolarité (en %)	203	0	100	42.69	32.05	
Caractéristiques du syndicat et de ses membres						
Taille du syndicat	228	4	1500	105.25	152.53	
Attitude à l'égard des syndicats	218	2	5.82	4.24	0.58	0.80
Ancienneté moyenne des membres	224	2	32	14.11	6.27	
Qualification des membres	223	1	4	2.02	0.83	
Caractéristiques du travail et de l'entreprise						
Statut des membres (% à temps partiel)	222	0	100	18.55	23.76	
Organisation du travail (degré de flexibilité)	223	0	8	3.53	1.53	
Climat général des relations du travail	229	1	7	3.10	1.51	
Secteur d'activité (manufacturier)	234	0	1	0.56	0.50	
Variables médiatrices						
Satisfaction globale	209	1.55	6.55	4.29	1.15	0.89
Satisfaction intrinsèque	214	1.67	7	4.38	1.22	0.85
Satisfaction extrinsèque	220	1	7	4.21	1.29	0.78
Variables indépendantes						
Stratégie - Qualité	234	-3.22	2.15	0	1	
Stratégie - Innovation	234	-3.11	2.28	0	1	
Stratégie - Coûts	234	-2.94	2.81	0	1	
Variable dépendante						
Participation syndicale	230	1	6	3.54	1.07	0.80

6.1.2 Analyses descriptives des variables liées aux caractéristiques du syndicat et de ses membres

Dans cette sous-section, nous décrivons les variables suivantes : la taille du syndicat, l'attitude à l'égard des syndicats, l'ancienneté moyenne des membres et la qualification des membres.

En moyenne, les syndicats sous étude comptent un peu plus de 105 membres ($\bar{x} = 105.25$). La moyenne obtenue pour la variable « *attitude à l'égard des syndicats* » est de 4.24. Elle indique une attitude plus favorable que défavorable des membres de l'exécutif envers les syndicats. Notons que l'alpha de Cronbach obtenu pour l'échelle de mesure de cette variable indique un excellent niveau de consistance interne ($\alpha = 0.80$).

La moyenne de la variable « *ancienneté moyenne des membres* » se situe légèrement au-dessus de 14 années ($\bar{x} = 14.11$). Bien que cette moyenne paraisse assez élevée, elle démontre l'importance que revêt le maintien de ce droit inhérent qu'est l'ancienneté (Hébert, Bourque, Giles, Grant, Jalette, Trudeau, Vallée, 2003 : 163) dans ce contexte de « *bouleversement profond* » que subit actuellement le monde du travail entre autres dans « *les rapports sociaux entre les acteurs individuels et collectifs* » (Giles, 1996 : 534). Elle indique de plus que son cumul constitue toujours pour les travailleurs syndiqués, une source de protection entre autres contre les licenciements (Freeman et Medoff, 1984 : 124).

En ce qui concerne la variable « *qualification des membres* », sa moyenne indique un niveau de qualification légèrement supérieur à 2 ($\bar{x} = 2.02$). Cette moyenne indique que les membres possèdent un niveau de qualification assez élevé pour occuper leur emploi.

6.1.3 Analyses descriptives des variables liées aux caractéristiques du travail et de l'entreprise

Dans cette sous-section, nous décrivons les variables suivantes : le statut des membres, l'organisation du travail (degré de flexibilité), le climat général des relations du travail et le secteur d'activité.

La moyenne observée pour la variable « *statut des membres* » est de 18.55. Ce résultat indique que moins de 20% des travailleurs-membres sont à temps partiel. La moyenne obtenue pour la variable « *organisation du travail* » est de 3.53; résultat qui indique que nous retrouvons en moyenne 3,5 formes d'organisation flexible du travail dans les entreprises sous étude. La moyenne obtenue pour la variable « *climat général des relations du travail* » indique un climat qui se rapproche plus de la coopération que de la confrontation ($\bar{x} = 3.10$). En nous inspirant des idées de Giles et Maschino (1998) nous comprenons qu'une telle constatation est plausible dans le contexte économique actuel de compétition intense.

La moyenne de la variable « *secteur d'activité* » est de 0.56. Elle indique que légèrement plus que 50% des syndicats répondants proviennent du secteur manufacturier.

6.1.4 Analyses descriptives des variables médiatrice, indépendante et dépendante

Les dernières variables présentées sont notre variable médiatrice (*satisfaction globale*) et ses dimensions (satisfaction intrinsèque et satisfaction extrinsèque), notre variable indépendante (*stratégie d'affaires*) sous ses variantes (stratégie de domination par les coûts, stratégie de différenciation par la qualité, stratégie de différenciation par l'innovation) et notre variable dépendante (*participation syndicale*).

6.1.4.1 Analyses descriptives de la variable médiatrice

La moyenne obtenue pour le niveau de satisfaction globale est de 4.29. Ce résultat indique que les travailleurs-membres des syndicats consultés sont légèrement plus satisfaits qu'insatisfaits de leur travail. L'alpha de Cronbach (α) pour cette variable est de 0.89, ce qui dénote un niveau très élevé de consistance interne.

Les moyennes respectives observées pour les niveaux de satisfaction intrinsèque et de satisfaction extrinsèque suivent la même tendance que la moyenne rapportée pour la satisfaction globale. Les répondants expriment que leurs membres sont légèrement plus satisfaits qu'insatisfaits des différents aspects liés tant au contenu de leur travail (satisfaction intrinsèque, $\bar{x} = 4.38$) qu'au contexte de leur travail (satisfaction extrinsèque, $\bar{x} = 4.21$). L'indice de consistance interne est très élevé pour l'échelle de mesure de la satisfaction intrinsèque (α de Cronbach = 0.85) et assez élevé pour l'échelle de mesure de la satisfaction extrinsèque (α de Cronbach = 0.78).

6.1.4.2 Analyses descriptives de la variable indépendante

Notre variable indépendante (*stratégie d'affaires*) est analysée sous ses trois dimensions : la stratégie de domination par les coûts, la stratégie de différenciation par la qualité et la stratégie de différenciation par l'innovation. C'est suite à une analyse factorielle qu'ont émergé les facteurs représentant chacune de ces dimensions (voir le chapitre Méthodologie). Dans notre thèse, nous utilisons les scores factoriels des trois variables qui mesurent les stratégies d'affaires. Ainsi, ces variables ont une moyenne de 0 et un écart-type de 1 car il s'agit de scores standardisés.

6.1.4.3 Analyses descriptives de la variable dépendante

La moyenne de la variable « *participation syndicale* » est de 3.54 et indique que les répondants sont ni en accord ni en désaccord avec les énoncés qui mesurent ce qu'est la participation syndicale. Ce résultat est quasi similaire à celui que rapportent Hammer et Wazeter (1993) pour cette variable ($\bar{x} = 3.06$). Notons que ces auteurs ont administré leurs questionnaires à des officiers syndicaux nationaux (*state-level officers*) qui avaient à se prononcer entre autres sur le niveau de participation de leurs membres aux activités syndicales. C'est non seulement parce que notre méthodologie est semblable à la leur mais aussi parce que nous utilisons leur échelle de mesure pour la participation syndicale que nous soulignons cette quasi similitude entre leur résultat et le nôtre.

L'échelle de mesure de cette variable possède une très forte consistance interne (α de Cronbach = 0.80).

6.2 Les analyses bivariées de la participation syndicale

La matrice de corrélation qui inclut toutes les variables à l'étude est présentée au Tableau 13.

6.2.1 Relation entre la variable indépendante et la variable médiatrice

Nous observons une relation négative entre la stratégie de domination par les coûts et la satisfaction globale ($r = -0.20$) de même qu'entre la stratégie de domination par les coûts et la satisfaction extrinsèque ($r = -0.21$). Ces deux associations sont fortement significatives ($p < 0.01$). Nous notons une association négative entre la stratégie de domination par les coûts et la satisfaction intrinsèque ($r = -0.16$). Néanmoins, cette

corrélation est moyennement significative ($p < 0.05$). La présence d'une stratégie de domination par les coûts dans les entreprises diminue le niveau global de satisfaction au travail des travailleurs. Ainsi notre sous-hypothèse 1 qui stipule dans son premier volet que *la stratégie de domination par les coûts affecte de façon négative la satisfaction au travail* est provisoirement confirmée.

Nous observons une relation positive entre la stratégie de différenciation par la qualité et la satisfaction globale ($r = 0.13$); relation marginalement significative ($p < 0.1$). La relation observée entre la stratégie de différenciation par la qualité et la satisfaction intrinsèque est elle aussi positive ($r = 0.14$). Cependant cette relation est moyennement significative ($p < 0.05$). Bien que la relation entre la stratégie de différenciation par la qualité et la satisfaction extrinsèque soit positive ($r = 0.11$), elle n'est pas significative ($p > 0.1$). Ainsi, si la mise en œuvre d'une stratégie de différenciation par la qualité dans les entreprises augmente la satisfaction au travail des travailleurs de même que leur niveau de satisfaction face au contenu de leur travail, elle n'exerce aucun effet significatif sur leur niveau de satisfaction face au contexte de leur travail.

Notre sous-hypothèse 2 stipule que *la stratégie de différenciation par la qualité affecte de façon positive la satisfaction au travail et de ce fait, diminue la participation syndicale*. Ainsi, le volet de cette sous-hypothèse selon lequel *la stratégie de différenciation par la qualité affecte de façon positive la satisfaction au travail* est provisoirement confirmé.

Bien que les relations entre la stratégie de différenciation par l'innovation et la satisfaction globale ($r = 0.09$), la satisfaction intrinsèque ($r = 0.09$) et la satisfaction extrinsèque ($r = 0.09$) soient toutes positives, elles ne sont aucunement significatives ($p > 0.1$). Ainsi, pour l'ensemble des syndicats, il n'existe pas d'association entre la stratégie

de différenciation par l'innovation et nos mesures de satisfaction au travail. Notre sous-hypothèse 3 stipulant que *la stratégie de différenciation par l'innovation affecte de façon positive la satisfaction au travail et de ce fait, diminue la participation syndicale* est infirmée.

Tableau 13
Matrice de corrélations entre toutes les variables à l'étude

	1	2	3	4	5	6	7	8	9
1 Âge (moyenne)	-								
2 Sexe (% de femmes)	-0.13 *	-							
3 Niveau de scolarité (% post secondaire)	-0.06	0.26***	-						
4 Taille du syndicat	0.16 **	-0.11	0.03	-					
5 Attitude à l'égard des Syndicaux	0.04	0.01	-0.06	0.08	-				
6 Ancienneté moyenne des Membres	0.62***	-0.23***	-0.08	0.26***	-0.07	-			
7 Qualification des membres	0.11	0.04	0.23***	-0.13*	-0.13*	0.11*	-		
8 Statut des membres (% à temps partiel)	-0.12*	0.23***	-0.09	-0.14**	0.04	-0.09	0.01	-	
9 Organisation du travail (degré de flexibilité)	-0.13*	0.16**	0.14*	-0.06	0.03	-0.12*	0.14**	0.17**	-
10 Climat général des relations du travail	0.02	0.03	-0.02	0.01	-0.08	0.07	-0.15**	-0.07	-0.04
11 Secteur d'activité (manufacturier)	0.13*	-0.50***	-0.18**	0.19***	0.10	0.21***	-0.15**	-0.43***	-0.14**
12 Satisfaction globale	0.19***	-0.11	0.10	0.00	0.09	0.14**	0.15**	-0.03	0.14*
13 Satisfaction intrinsèque	0.11	-0.09	0.10	-0.07	0.08	0.07	0.16**	0.04	0.17**
14 Satisfaction extrinsèque	0.25***	-0.13*	0.07	0.06	0.08	0.19***	0.11*	-0.10	0.08
15 Stratégie - qualité	0.12*	0.08	0.02	0.02	0.05	0.12*	0.08	0.05	0.18***
16 Stratégie - innovation	-0.01	-0.01	0.13*	0.18***	-0.03	0.03	0.03	-0.05	0.10
17 Stratégie - coût	0.09	0.09	0.02	-0.02	-0.02	0.09	-0.00	0.17***	-0.05
18 Participation syndicale	0.10	-0.04	0.05	0.07	0.20***	0.01	0.08	0.08	0.05
	10	11	12	13	14	15	16	17	18
10 Climat général des relations du travail	-								
11 Secteur d'activité (manufacturier)	0.15**	-							
12 Satisfaction globale	-0.29***	-0.01	-						
13 Satisfaction intrinsèque	-0.30***	-0.01	0.93***	-					
14 Satisfaction extrinsèque	-0.25***	0.03	0.91***	0.70***	-				
15 Stratégie - qualité	-0.04	0.08	0.13*	0.14**	0.11	-			
16 Stratégie - innovation	0.04	0.15**	0.09	0.09	0.09	0.00	-		
17 Stratégie - coût	0.13*	-0.14**	-0.20***	-0.16**	-0.21***	0.00	0.00	-	
18 Participation syndicale	-0.19***	-0.09	0.41***	0.38***	0.37***	0.01	0.07	-0.13**	-

*, **, *** respectivement significatif à 0.1, 0.05 et 0.01 pour un test aux deux extrémités

6.2.2 Relation entre la variable indépendante et la variable dépendante

Nous observons une relation négative entre la stratégie de domination par les coûts et la participation syndicale ($r = -0.13$). Cette association est moyennement significative ($p < 0.05$). Ce résultat permet de constater que la présence d'une stratégie de domination par les coûts dans l'entreprise fait diminuer la participation syndicale des travailleurs. L'association observée entre ces deux variables devrait permettre de vérifier ultérieurement le modèle médiateur que nous postulons.

Nous observons une relation positive entre la stratégie de différenciation par la qualité et la participation syndicale ($r = 0.01$), mais cette relation n'est pas significative ($p > 0.1$). De même, nous observons une relation positive entre la stratégie de différenciation par l'innovation et la participation syndicale ($r = 0.07$); relation qui n'est pas significative ($p > 0.1$). Ainsi, ces résultats ne permettent pas de vérifier un effet de médiation.

6.2.3 Relation entre la variable médiatrice et la variable dépendante

Nous observons une relation positive entre la satisfaction globale et la participation syndicale ($r = 0.41$). Cette relation est fortement significative ($p < 0.01$). Nous retrouvons aussi une relation positive entre la satisfaction intrinsèque et la participation syndicale ($r = 0.38$); relation fortement significative ($p < 0.01$). Nous faisons la même constatation dans le cas de la satisfaction extrinsèque : la relation entre cette variable et la participation syndicale est positive ($r = 0.37$) et fortement significative ($p < 0.01$).

Ces résultats expriment que ce sont les travailleurs les plus satisfaits au travail qui participent le plus aux activités syndicales. Ces résultats indiquent, tout comme la

littérature, que la satisfaction au travail est un bon prédicteur de la participation syndicale. Cependant, le sens de la relation qu'ils indiquent est contraire à ce que rapporte la littérature. Une explication possible peut venir de la nature même de notre échantillon et de son mandat : l'exécutif syndical répondant au nom de ses membres. Vis-à-vis le chercheur, les membres de l'exécutif syndical ont peut-être voulu laisser transparaître l'effet de *désirabilité sociale*, c'est-à-dire, cette tendance à répondre dans le sens qui les fait mieux paraître aux yeux du chercheur. Ainsi, pour l'exécutif syndical, la satisfaction positive de ses membres face au travail en général et en particulier face au contenu du travail et au contexte dans lequel il se déroule, proviendrait des efforts déployés par le syndicat pour améliorer ces dimensions du travail (par voie de négociations collectives, par le processus de règlement des griefs ou autres...) et les rendre satisfaisantes. En conséquence, cette satisfaction positive des travailleurs ne peut qu'exercer un impact positif sur leur participation syndicale.

6.2.4 Relation entre les variables de contrôle et la variable dépendante

6.2.4.1 Les variables socio-démographiques

Il existe une forte corrélation positive entre l'âge et l'ancienneté. Nous avons effectué plusieurs tests de sensibilité en incluant ces deux variables simultanément dans nos équations de régressions multiples sur la satisfaction au travail et sur la participation syndicale. Nous avons refait ces mêmes régressions en excluant l'une ou l'autre de ces variables. Les résultats obtenus entre les stratégies d'affaires, la satisfaction au travail et la participation syndicale demeurent inchangés peu importe la spécification du modèle. De plus, selon Tabachnick et Fidell (2007 : 89-90), une corrélation en-dessous de 0.70

entre deux variables est acceptable. Ce faisant, nous conserverons ces deux variables dans nos analyses de régressions multiples.

Au Tableau 13, nous observons une relation positive entre l'âge et la participation syndicale ($r = 0.10$) à l'effet que ce sont les travailleurs plus âgés qui participent le plus aux activités syndicales. Néanmoins, cette relation n'est pas statistiquement significative ($p > 0.1$). Ce résultat est en lien avec la littérature qui rapporte que l'âge ne constitue pas un des meilleurs prédicteurs de la participation syndicale (Huszczo, 1983; Chacko, 1985; Kelloway et Barling, 1993).

Nous observons une association négative entre le sexe et la participation syndicale ($r = -0.04$). La littérature confirme ce résultat à l'effet que les femmes participent moins que les hommes aux activités syndicales (Barling, Fullagar et Kelloway, 1992; Frege, 1996; Sinclair, 1996; Aryee et Debrah, 1997; Bulger et Mellor, 1997; Paquet et Roy, 1998). Cependant, nous ne pouvons pas généraliser ce résultat parce que son coefficient de corrélation n'est pas significatif ($p > 0.1$).

Nous relevons une relation positive entre le niveau de scolarité et la participation syndicale ($r = 0.05$). Cependant, la relation entre ces deux variables est non significative ($p > 0.1$). Ce résultat est en lien avec celui que rapportent Anderson (1979); Huszczo (1983); Kolchin et Hyclak (1984); Bergeron et Paquet (1995); Johnson et Jarley (2004) à l'effet qu'il n'existe aucun lien significatif entre le niveau de scolarité et la participation syndicale.

En résumé, nous pouvons affirmer que nos résultats sont conformes à ce que rapporte la littérature : les variables socio-démographiques ne possèdent pas une forte valeur

prédictive de la participation syndicale (Anderson, 1979; Huszczo, 1983; Chacko, 1985; Barling, Fullagar et Kelloway, 1992; Bergeron et Paquet, 1995).

6.2.4.2 Les variables liées aux caractéristiques du syndicat et de ses membres

Bien que les relations que nous observons entre les variables « *taille du syndicat* » ($r = 0.07$), « *ancienneté des membres* » ($r = 0.01$), « *qualification des membres* » ($r = 0.08$) et la participation syndicale s'avèrent positives, elles demeurent non significatives sur le plan statistique ($p > 0.1$).

Nous observons une relation positive entre la variable « *attitude à l'égard des syndicats* » et la participation syndicale ($r = 0.20$). Cette relation entre ces deux variables est fortement significative ($p < 0.01$). Un résultat contraire aurait forcément étonné car, nous demandions aux membres de l'exécutif d'exprimer leur propre attitude envers les syndicats en général. Rappelons qu'ils avaient exprimé une attitude plus favorable que défavorable ($\bar{x} = 4.24$). Cette forte corrélation indique que cette attitude favorable de l'exécutif syndical pour le mouvement syndical a un effet d'entraînement positif sur la participation syndicale.

6.2.4.3 Les variables liées aux caractéristiques du travail et de l'entreprise

La relation observée entre la variable « *statut des membres* » et la participation syndicale est positive ($r = 0.08$). Ainsi, les syndicats ayant plus de membres à temps partiel rapportent une plus forte participation syndicale. Cependant, cette association n'est pas statistiquement significative ($p > 0.1$).

De même, la relation observée entre la variable « *organisation du travail* » et la participation syndicale est positive ($r = 0.05$). Ce qui revient à dire que la participation syndicale est plus élevée dans les entreprises où l'organisation du travail est plus flexible. Dans ce cas-ci, ce résultat ne peut pas non plus être généralisé parce que le coefficient de corrélation obtenu n'est pas statistiquement significatif ($p > 0.1$).

Nous observons une relation négative entre la variable « *secteur d'activité* » et la participation syndicale ($r = -0.09$). Ainsi, la participation syndicale est plus faible dans les entreprises du secteur manufacturier comparativement aux entreprises des autres secteurs. Cependant, ce résultat n'est pas statistiquement significatif ($p > 0.1$).

La relation négative que nous observons entre la variable « *climat général des relations du travail* » et la participation syndicale ($r = -0.19$) est fortement significative ($p < 0.01$). Ainsi, dans une entreprise où règne un climat de coopération, le niveau de participation syndicale est plus faible que dans une entreprise où règne un climat de confrontation.

À ce stade de notre thèse, nous avons testé plusieurs sous-hypothèses. Les analyses bivariées ont infirmé le premier volet de la sous-hypothèse 3 qui stipule que *la stratégie de différenciation par l'innovation affecte de façon positive la satisfaction au travail*. Cependant, comme on ne contrôlait pas pour les autres variables qui affectent la satisfaction au travail et la participation syndicale, ces analyses ont confirmé de façon

provisoire le premier volet de la sous-hypothèse 1 selon lequel *la stratégie de domination par les coûts affecte de façon négative la satisfaction au travail* et le premier volet de la sous-hypothèse 2 qui stipule que *la stratégie de différenciation par la qualité affecte de façon positive la satisfaction au travail*. Ce faisant, les sections suivantes présentent les résultats de nos analyses multivariées.

6.3 Les analyses multivariées de la participation syndicale

Dans les sections suivantes nous allons procéder à des analyses de régression suivant deux approches, celle que préconisent Baron et Kenny (1986) et celle que proposent Frazier, Tix et Barron (2004).

6.3.1 Analyses de régression suivant l'approche de Baron et Kenny (1986)

6.3.3.1 Les premières séries de régressions sur la participation syndicale (*PS*) avec la satisfaction globale (*SG*) comme variable médiatrice

Cette section présente les régressions effectuées afin de tester notre modèle médiateur à partir de la satisfaction globale et de vérifier nos hypothèses. Dans nos équations, nous insérons nos variables par groupes afin de procéder à des régressions hiérarchiques. Tout comme l'indique Paquet (1994 : 140), le rajout de variables par groupes « *permet d'identifier l'effet net de chacun des groupes de variables* » sur la variable dépendante.

Les principaux groupes de variables sont les suivants :

1. **Les variables contrôles** (âge (moyenne), sexe (% de femmes), niveau de scolarité (en %), taille du syndicat, attitude à l'égard des syndicats, ancienneté moyenne des membres, qualification des membres, statut des membres (% à temps partiel),

organisation du travail (degré de flexibilité), climat général des relations du travail, secteur d'activité (manufacturier ou non)).

2. **La variable médiatrice** (satisfaction globale et ultérieurement, l'une ou l'autre de ses dimensions : satisfaction intrinsèque/satisfaction extrinsèque).
3. **La variable indépendante** (stratégie d'affaires selon ses dimensions : stratégie de différenciation par la qualité, stratégie de différenciation par l'innovation et stratégie de domination par les coûts).

Le Tableau 14 présente les résultats des premières régressions hiérarchiques sur la participation syndicale, avec la **satisfaction globale** comme variable médiatrice. Ces régressions sont basées sur la méthode des moindres carrées.

Dans la première régression (**régression 1.1**), la satisfaction globale (SG) sert de variable dépendante (*étape 1 de l'approche de Baron et Kenny, 1986*). Comme nous introduisons les variables groupe par groupe dans chacune de nos équations de régression, la satisfaction générale (SG) est fonction des variables contrôles (*âge, sexe, niveau de scolarité, taille du syndicat, attitude à l'égard des syndicats, ancienneté des membres, qualification des membres, statut des membres, organisation du travail, climat général des relations du travail, secteur manufacturier*) et des variables de stratégies d'affaires (*différenciation par la qualité, différenciation par l'innovation et domination par les coûts*). L'équation de régression se présente ainsi :

Équation 1 :

$$SG_{1i} = \beta_0 + \beta_1 \hat{Age}_i + \beta_2 \text{Sexe}_i + \beta_3 \text{Scolarité}_i + \beta_4 \text{Taille}_i + \beta_5 \text{Attitude}_i + \beta_6 \text{Ancienneté}_i + \beta_7 \text{Qualification}_i + \beta_8 \text{Statut}_i + \beta_9 \text{Organisation(travail)}_i + \beta_{10} \text{Climat(rel. travail)}_i + \beta_{11} \text{Secteur}_i + \beta_{12} \text{Squalité}_i + \beta_{13} \text{Sinnovation}_i + \beta_{14} \text{Scoût}_i + \varepsilon_{SG1i}$$

Dans la seconde régression (**régression 1.2**), les différentes variables explicatives -sauf la variable médiatrice- sont régressées sur la variable dépendante, soit la participation syndicale (SG) (*étape 2 de l'approche de Baron et Kenny, 1986*). Nous introduisons d'abord les variables contrôles dans l'équation de régression et par la suite, les variables de stratégies d'affaires. Cette équation se présente ainsi :

Équation 2 :

$$PS_{1i} = \beta_0 + \beta_1 \hat{Age}_i + \beta_2 \text{Sexe}_i + \beta_3 \text{Scolarité}_i + \beta_4 \text{Taille}_i + \beta_5 \text{Attitude}_i + \beta_6 \text{Ancienneté}_i + \beta_7 \text{Qualification}_i + \beta_8 \text{Statut}_i + \beta_9 \text{Organisation(travail)}_i + \beta_{10} \text{Climat(rel. travail)}_i + \beta_{11} \text{Secteur}_i + \beta_{12} \text{Squalité}_i + \beta_{13} \text{Sinnovation}_i + \beta_{14} \text{Scoût}_i + \varepsilon_{PS1i}$$

Dans la troisième régression (**régression 1.3**), la participation syndicale (PS) est fonction des variables contrôles, de la variable médiatrice (*satisfaction globale*) et des variables de stratégies d'affaires (*étape 3 de l'approche de Baron et Kenny, 1986*). L'équation qui illustre cette régression est la suivante :

Équation 3 :

$$PS_{2i} = \beta_0 + \beta_1 \hat{Age}_i + \beta_2 \text{Sexe}_i + \beta_3 \text{Scolarité}_i + \beta_4 \text{Taille}_i + \beta_5 \text{Attitude}_i + \beta_6 \text{Ancienneté}_i + \beta_7 \text{Qualification}_i + \beta_8 \text{Statut}_i + \beta_9 \text{Organisation(travail)}_i + \beta_{10} \text{Climat(rel. travail)}_i + \beta_{11} \text{Secteur}_i + \beta_{12} \text{Satisfactionglobale}_i + \beta_{13} \text{Squalité}_i + \beta_{14} \text{Sinnovation}_i + \beta_{15} \text{Scoût}_i + \varepsilon_{PS2i}$$

Tableau 14 Régressions hiérarchiques sur la participation syndicale avec la satisfaction globale : coefficients non standardisés (moindres carrés)			
Variables	Régression 1.1 (Satisfaction globale)	Régression 1.2 (Participation syndicale)	Régression 1.3 (Participation syndicale)
Variabiles contrôles			
Âge (moyenne)	0.032**	0.025*	0.014
Sexe (% de femmes)	-0.005**	-0.004	-0.002
Niveau de scolarité (en %)	0.003	0.002	0.001
Taille du syndicat	0.000	0.000	0.001
Attitude à l'égard des syndicats	0.154	0.361***	0.311***
Ancienneté moyenne des membres	0.010	-0.008	-0.011
Qualification des membres	0.050	0.067	0.050
Statut des membres (% à temps partiel)	0.000	0.004	0.004
Organisation du travail (degré de flexibilité)	0.073	0.010	-0.014
Climat général des relations du travail	-0.160***	-0.085*	-0.033
Secteur d'activité (manufacturier)	-0.213	-0.317*	-0.248
Variabiles médiatrices			
Satisfaction globale			0.323***
Variabiles indépendantes			
Stratégie - Qualité	0.093	-0.011	-0.041
Stratégie - Innovation	0.105	0.091	0.057
Stratégie - Coûts	-0.193***	-0.148**	-0.086
Variable dépendante			
Participation syndicale			
Constante	2.550***	1.351*	0.527
R ² ajusté	0.148***	0.073***	0.162***
ΔR^2	0.043***	0.024*	0.010
N	234	234	234
*, **, *** respectivement significatif à 0.1, 0.05 et 0.01 pour un test aux deux extrémités			

Suite à la première régression sur la satisfaction globale (**régression 1.1**), nous obtenons un R^2 ajusté de 0.148, fortement significatif ($p < 0.01$). Ce résultat indique que les variables contrôles et les variables de stratégies d'affaires expliquent près de 15% de la variance de la satisfaction globale.⁷⁶ Cependant, la valeur du ΔR^2 (0.043) fortement significative ($p < 0.01$) indique que l'ajout des variables de stratégies d'affaires augmente le pourcentage de variance expliquée de la satisfaction globale de 4%.

Il existe un lien positif entre la stratégie d'affaires de différenciation par la qualité et la satisfaction au travail ($\beta = 0.093$). Cependant, ce lien ne s'avère pas statistiquement significatif ($p > 0.1$). L'association positive observée va dans le sens du premier volet de notre sous-hypothèse 2 à l'effet que *la stratégie de différenciation par la qualité affecte de façon positive la satisfaction au travail*, mais comme cette association est non significative sur le plan statistique, ce volet de la sous-hypothèse 2 est infirmé.

En conformité avec le premier volet de notre sous-hypothèse 3 qui stipule que *la stratégie de différenciation par l'innovation affecte de façon positive la satisfaction au travail*, nous observons une association positive entre la stratégie de différenciation par l'innovation et la satisfaction au travail ($\beta = 0.105$). Dans ce cas aussi, ce lien ne s'avère pas statistiquement significatif ($p > 0.1$). Ce volet de notre sous-hypothèse 3 est infirmé.

⁷⁶ Cette valeur de R^2 est très élevée comparativement aux études consultées. Selon Renaud (2002), « *the measure of fit (i.e. R^2) for job satisfaction models, based on traditional economic research, tends to be exceedingly low [...], ranging from 3.5 per cent of the job satisfaction variance in the worst case to 8 per cent in the best case* » (Renaud, 2002 : 139).

Conformément au premier volet de notre sous-hypothèse 1 qui stipule que *la stratégie de domination par les coûts affecte de façon négative la satisfaction au travail*, nous observons une association négative entre la stratégie de domination par les coûts et la satisfaction au travail ($\beta = -0.193$). Cette association est fortement significative ($p < 0.01$). Ce résultat indique qu'en présence d'une stratégie de domination par les coûts, la satisfaction au travail des membres des syndicats diminue. À ce stade de notre analyse, nous pouvons affirmer que notre sous-hypothèse 1 est partiellement confirmée.

Suite à la régression effectuée sur la participation syndicale (**régression 1.2**), nous observons un R^2 ajusté de 0.073, fortement significatif ($p < 0.01$). Ainsi, les variables contrôles et les variables de stratégies d'affaires expliquent 7,3% de la variance de la participation syndicale. La valeur du ΔR^2 de 0.024, marginalement significative ($p < 0.1$) indique que l'ajout des variables de stratégies d'affaires augmente le pourcentage de variance expliquée de la participation syndicale de 2,4%.

Chez les variables contrôles, nous observons un lien positif entre l'âge et la participation syndicale ($\beta = 0.025$). Cette association est marginalement significative ($p < 0.1$). Ainsi les travailleurs plus âgés participent plus aux activités syndicales que les travailleurs moins âgés. Ce résultat est conforme à celui que rapportent Johnson et Jarley (2004), Barling, Fullagar et Kelloway (1992), Chacko (1985), Anderson (1979) et Perline et Lorenz (1970). Nous observons une association positive entre l'attitude à l'égard des syndicats et la participation syndicale ($\beta = 0.361$). Cette association est fortement significative ($p < 0.01$). Ainsi, c'est parce que les membres de l'exécutif croient en la raison d'être des syndicats entre autres parce qu'ils protègent adéquatement les travailleurs, améliorent la sécurité d'emploi, améliorent les salaires et conditions de

travail...,⁷⁷ qu'ils témoignent d'une attitude favorable envers les syndicats; attitude qui exerce cet effet d'entraînement sur la participation des membres aux activités syndicales.

Nous retrouvons une association négative entre le climat général des relations du travail et la participation syndicale ($\beta = -0.085$). Cette association est marginalement significative ($p < 0.1$). Dans les entreprises où règne un climat des relations de travail axé sur la coopération, la participation syndicale est moins élevée que dans les entreprises où le climat des relations de travail tend vers la confrontation.

Nous observons une association négative entre le secteur d'activité et la participation syndicale ($\beta = -0.317$). Cette association est marginalement significative ($p < 0.1$) et indique que c'est dans les entreprises qui œuvrent dans le secteur manufacturier que les travailleurs participent moins aux activités syndicales comparativement aux autres secteurs d'activités.

En ce qui concerne les autres variables contrôles, nous observons une association négative entre le sexe et la participation syndicale ($\beta = -0.004$). Cette association n'est pas statistiquement significative ($p > 0.1$). Ce résultat est en lien avec celui que rapporte la littérature : il n'existe aucun lien statistiquement significatif entre le sexe et la participation syndicale (Johnson et Jarley, 2004; Bergeron et Paquet, 1995; Fiorito et Greer, 1986; Kolchin et Hyclak, 1984; Huszco, 1983; Anderson, 1979).

Une association positive est observée entre le niveau de scolarité et la participation syndicale ($\beta = 0.002$). Cette association est non significative ($p > 0.1$) et de ce fait, ce résultat confirme un courant de la littérature selon lequel le lien entre le niveau de scolarité et la participation syndicale n'est pas statistiquement significatif (Johnson et

⁷⁷ Voir dans la section méthodologie les énoncés retenus pour mesurer l'attitude envers les syndicats.

Jarley, 2004; Iverson et Buttigieg, 1997; Bergeron et Paquet, 1995; Kolchin et Hyclak, 1984; Huszycz, 1983; Anderson, 1979).

Contrairement à ce que rapporte la littérature (Barling, Fullagar et Kelloway, 1992; Perline et Lorenz, 1970), nous observons une absence d'association entre la taille du syndicat et la participation syndicale ($\beta = 0.000$).

L'ancienneté moyenne des membres est négativement associée à la participation syndicale ($\beta = -0.008$), mais de façon non significative ($p > 0.1$). Nous observons une association positive entre la qualification des membres et la participation syndicale ($\beta = 0.067$). Cette association n'est pas statistiquement significative ($p > 0.1$). À l'instar des résultats rapportés par Johnson et Jarley (2004), nous observons une association positive ($\beta = 0.004$) mais non significative ($p > 0.1$) entre le statut des membres et la participation syndicale. L'association entre l'organisation du travail et la participation syndicale s'avère elle aussi positive ($\beta = 0.010$). Cependant, cette association n'est pas statistiquement significative; ce résultat est en lien avec celui que rapportent Bulger et Mellor (1997).

En ce qui a trait au lien entre la variable indépendante (*stratégie d'affaires*) et la variable dépendante (*participation syndicale*), nous observons une association négative entre la stratégie de différenciation par la qualité et la participation syndicale ($\beta = -0.011$). Cette association observée ne s'avère pas statistiquement significative ($p > 0.1$). De même, l'association positive observée entre la stratégie de différenciation par l'innovation et la participation syndicale ($\beta = 0.091$) n'est pas statistiquement significative ($p > 0.1$).

Sans même avoir contrôlé pour la satisfaction globale, nous n'observons pas de lien significatif entre les stratégies de différenciation par la qualité et de différenciation par

l'innovation et la participation syndicale. Vu cette absence de lien significatif, il est impensable de rechercher un effet de médiation.

Cependant, nous observons une association négative entre la variable stratégie de domination par les coûts et la participation syndicale ($\beta = -0.148$). Cette association est moyennement significative ($p < 0.05$). La présence d'une stratégie de domination par les coûts dans les entreprises a donc pour effet de réduire la participation syndicale des travailleurs syndiqués. Ce résultat permet de rechercher un effet de médiation dans le lien entre la stratégie de domination par les coûts et la participation syndicale.

Dans la troisième régression (**régression 1.3**), nous avons régressé sur la participation syndicale les variables contrôles (*âge, sexe, niveau de scolarité, taille du syndicat, attitude à l'égard des syndicats, ancienneté des membres, qualification des membres, statut des membres, organisation du travail, climat général des relations du travail, secteur manufacturier*), la variable médiatrice (*satisfaction globale*) et les variables de stratégies d'affaires (*différenciation par la qualité, différenciation par l'innovation et domination par les coûts*). La valeur du R^2 ajusté obtenue est de 0.162; cette valeur étant fortement significative ($p < 0.01$). Ainsi, les variables retenues dans notre modèle expliquent 16,2% de la variance observée de la participation syndicale. La valeur du ΔR^2 de 0.010 n'est pas statistiquement significative ($p > 0.1$).

Nous observons que l'ajout de la variable médiatrice (*satisfaction globale*) dans l'équation de régression a pour effet d'annihiler l'association significative observée entre certaines variables contrôles (*âge, climat général des relations du travail, secteur d'activité*) et la participation syndicale. Cependant, le lien entre l'attitude à l'égard des

syndicats et la participation syndicale demeure positif ($\beta = 0.311$) et fortement significatif ($p < 0.01$).⁷⁸

Quand nous contrôlons pour la satisfaction globale, l'effet de la stratégie de domination par les coûts sur la participation syndicale disparaît. Bien que l'association entre les deux variables demeure négative ($\beta = -0.086$), elle n'est plus statistiquement significative ($p > 0.1$). Le modèle que nous présentons dans notre thèse répond aux critères de médiation de Baron et Kenny (1986) et la médiation qu'il expose s'avère parfaite. Comme le soulignent Baron et Kenny (1986), « *[perfect] mediation holds if the independent variable has no effect when the mediator is controlled* » (Baron et Kenny, 1986 : 1177). Cependant, si nous nous référons à notre hypothèse principale (*Des trois dimensions expliquant la stratégie d'affaires, la stratégie de domination par les coûts exerce un impact contraire à celui qu'exercent la stratégie de différenciation par la qualité et la stratégie de différenciation par l'innovation sur la participation syndicale, via l'effet médiateur de la satisfaction au travail*), nous constatons que seule la stratégie de domination par les coûts exerce un effet indirect sur la participation syndicale via l'effet médiateur de la satisfaction au travail.

Suite à l'obtention de ces premiers résultats, nous pouvons conclure que:

1. Notre hypothèse principale qui stipule que « *des trois dimensions expliquant la stratégie d'affaires, la stratégie de domination par les coûts exerce un impact contraire à celui qu'exercent la stratégie de différenciation par la qualité et la stratégie de différenciation par l'innovation sur la participation syndicale, via l'effet médiateur de la satisfaction au travail* », est partiellement confirmée en ce sens que

⁷⁸ Bien que nos résultats nous permettent de faire une telle constatation, nous tenons à préciser que la variable « *attitude à l'égard des syndicats* » ne constitue pas une variable maîtresse dans notre modèle.

seule la stratégie de domination par les coûts exerce un effet sur la participation syndicale. De plus, ce lien observé est indirect et s'opère via l'effet médiateur de la satisfaction au travail.

2. Le premier volet de notre sous-hypothèse 1 qui stipule que *la stratégie de domination par les coûts affecte de façon négative la satisfaction au travail* est confirmé en ce sens que la stratégie de domination par les coûts affecte effectivement la satisfaction au travail des travailleurs de façon négative. Cependant, le second volet de la sous-hypothèse 1 qui stipule que *la stratégie de domination par les coûts augmente la participation syndicale* des travailleurs est infirmé, en ce sens qu'il existe une association entre la stratégie de domination par les coûts et la participation syndicale mais le sens de l'association est inverse à celui que nous avons anticipé. En effet, selon nos résultats, la présence d'une telle stratégie d'affaires dans l'organisation diminue la participation des travailleurs aux activités syndicales au lieu de l'augmenter.
3. Nos résultats ne permettent pas de confirmer notre sous-hypothèse 2 selon laquelle *la stratégie de différenciation par la qualité affecte de façon positive la satisfaction au travail et de ce fait, diminue la participation syndicale*. Ils ne permettent pas non plus de confirmer notre sous-hypothèse 3 selon laquelle *la stratégie de différenciation par l'innovation affecte de façon positive la satisfaction au travail et de ce fait, diminue la participation syndicale*.
4. La présence d'un modèle médiateur parfait est confirmée. En effet, nos résultats permettent de constater que ce sont les travailleurs satisfaits qui participent le plus aux activités syndicales. De plus, non seulement ces résultats démontrent que la

présence d'une stratégie de domination par les coûts affecte directement et de façon négative leur satisfaction au travail, mais ils démontrent aussi qu'elle affecte indirectement leur participation syndicale via le rôle médiateur de la satisfaction au travail. Ainsi, dans les entreprises où est mise en œuvre une telle stratégie d'affaires, les travailleurs sont moins satisfaits de leur travail et indirectement, participent moins aux activités syndicales.

6.3.3.2 Les secondes séries de régressions sur la participation syndicale (*PS*) avec la satisfaction intrinsèque (*SI*) comme variable médiatrice

Les étapes que nous suivons pour tester notre modèle médiateur à partir de la satisfaction intrinsèque sont les mêmes que celles que nous avons présentées à la section 6.3.3.1. L'ordre de présentation des régressions respecte les étapes de l'approche de Baron et Kenny (1986). Ainsi, dans la première régression nous faisons intervenir la variable satisfaction intrinsèque (variable médiatrice) au lieu de la variable « *satisfaction globale* ». La satisfaction intrinsèque (*SI*) est fonction des variables contrôles (*âge, sexe, niveau de scolarité, taille du syndicat, attitude à l'égard des syndicats, ancienneté des membres, qualification des membres, statut des membres, organisation du travail, climat général des relations du travail, secteur manufacturier*) et des variables de stratégies d'affaires (*différenciation par la qualité, différenciation par l'innovation et domination par les coûts*). L'équation de régression est la suivante :

Équation 4 :

$$SI_{i} = \beta_{0} + \beta_{1}\hat{A}ge_{i} + \beta_{2}Sexe_{i} + \beta_{3}Scolarité_{i} + \beta_{4}Taille_{i} + \beta_{5}Attitude_{i} + \beta_{6}Ancienneté_{i} + \beta_{7}Qualification_{i} + \beta_{8}Statut_{i} + \beta_{9}Organisation(travail)_{i} + \beta_{10}Climat(rel. travail)_{i} + \beta_{11}Secteur_{i} + \beta_{12}Squalité_{i} + \beta_{13}Sinnovation_{i} + \beta_{14}Scoût_{i} + \epsilon_{SIi}$$

Les résultats des secondes séries de régressions apparaissent au Tableau 15.

Tableau 15 Régressions hiérarchiques sur la participation syndicale avec la satisfaction intrinsèque : coefficients non standardisés (moindres carrés)

Variables	Régression 2.1 (Satisfaction intrinsèque)	Régression 2.2 (Participation syndicale)	Régression 2.3 (Participation syndicale)
Variabes contrôles			
Âge (moyenne)	0.022	0.025 *	0.019
Sexe (% de femmes)	-0.004*	-0.004	-0.002
Niveau de scolarité (en %)	0.003	0.002	0.001
Taille du syndicat	-0.001	0.000	0.001
Attitude à l'égard des syndicats	0.148	0.361***	0.319***
Ancienneté moyenne des membres	0.007	-0.008	-0.010
Qualification des membres	0.075	0.067	0.045
Statut des membres (% à temps partiel)	0.002	0.004	0.003
Organisation du travail (degré de flexibilité)	0.088*	0.010	-0.015
Climat général des relations du travail	-0.187***	-0.085*	-0.032
Secteur d'activité (manufacturier)	-0.080	-0.317*	-0.294*
Variabes médiatrices			
Satisfaction intrinsèque			0.284***
Variabes indépendantes			
Stratégie – Qualité	0.106	-0.011	-0.041
Stratégie – Innovation	0.118	0.091	0.057
Stratégie – Coûts	-0.156**	-0.148**	-0.104
Variable dépendante			
Participation syndicale			
Constante	2.994***	1.351*	0.500
R ² ajusté	0.129***	0.073***	0.154***
Δ R ²	0.032**	0.024*	0.013
N	234	234	234
*, **, *** respectivement significatif à 0.1, 0.05 et 0.01 pour un test aux deux extrémités			

Suite à la régression effectuée sur la satisfaction intrinsèque (**régression 2.1**), nous obtenons un R^2 ajusté fortement significatif ($p < 0.01$) de 0.129, ce qui signifie que 12,9% de la variance de la variable satisfaction intrinsèque est expliqué par les variables contrôles et les variables de stratégies d'affaires. Nous observons un ΔR^2 de 0.032, moyennement significatif ($p < 0.05$) qui indique que l'ajout des variables de stratégies d'affaires augmente le pourcentage de variance expliquée de la satisfaction intrinsèque de 3,2%.

Nous observons un lien positif entre la stratégie de différenciation par la qualité et la satisfaction intrinsèque ($\beta = 0.106$); lien qui n'est pas statistiquement significatif ($p > 0.1$). Nous observons aussi un lien positif entre la stratégie de différenciation par l'innovation et la satisfaction intrinsèque ($\beta = 0.118$). Cette association entre ces deux variables n'est pas statistiquement significative ($p > 0.1$). Nous observons une association négative ($\beta = -0.156$) entre la stratégie de domination par les coûts et la satisfaction intrinsèque. Cette association est moyennement significative ($p < 0.05$). Le premier volet de notre sous-hypothèse 1 qui stipule que *la stratégie de domination par les coûts affecte de façon négative la satisfaction au travail* est confirmé.

À notre avis, si la présence d'une stratégie de domination par les coûts dans les entreprises est accompagnée de décisions managériales visant par exemple l'imposition de descriptions étroites des postes (Osterman, 1987) ou l'introduction de travail contingent (Lévesque, Murray, Roby et Le Queux, 1997), ces phénomènes pourraient expliquer pourquoi les travailleurs sont moins satisfaits du contenu de leur travail quand ils sont en présence de cette stratégie d'affaires.

La seconde régression est effectuée sur la participation syndicale (**régression 2.2**) et elle exclut la présence de la variable médiatrice (*étape 2 de l'approche de Baron et Kenny, 1986*). L'équation à partir de laquelle nous procédons à cette régression est la suivante :

Équation 5 :

$$PS_{3i} = \beta_0 + \beta_1 \text{Âge}_i + \beta_2 \text{Sexe}_i + \beta_3 \text{Scolarité}_i + \beta_4 \text{Taille}_i + \beta_5 \text{Attitude}_i + \beta_6 \text{Ancienneté}_i + \beta_7 \text{Qualification}_i + \beta_8 \text{Statut}_i + \beta_9 \text{Organisation(travail)}_i + \beta_{10} \text{Climat(rel. travail)}_i + \beta_{11} \text{Secteur}_i + \beta_{12} \text{Squalité}_i + \beta_{13} \text{Sinnovation}_i + \beta_{14} \text{Scoût}_i + \varepsilon_{PS3i}$$

Étant donné que pour les fins de nos analyses l'étape 2 du modèle de médiation de Baron et Kenny (1986) fait intervenir les mêmes variables que nous retrouvons dans l'équation 2, la participation syndicale demeure cette fois aussi fonction des variables contrôles et des variables de stratégies d'affaires. Ainsi, nous obtenons des résultats identiques à ceux que nous avons présentés au Tableau 14 (**régression 1.2**). Bien que nous ne reprenions pas les mêmes explications relatives à ces résultats, nous tenons à rappeler que seuls les résultats obtenus pour la stratégie de domination par les coûts permettent de rechercher ultérieurement un effet de médiation.

Quant à la régression effectuée sur la participation syndicale (**régression 2.3**), elle fait intervenir les variables contrôles (*âge, sexe, niveau de scolarité, taille du syndicat, attitude à l'égard des syndicats, ancienneté des membres, qualification des membres, statut des membres, organisation du travail, climat général des relations du travail, secteur manufacturier*), la variable médiatrice (*satisfaction intrinsèque*) et les variables de stratégies d'affaires (*différenciation par la qualité, différenciation par l'innovation et domination par les coûts*) (*étape 3 de l'approche de Baron et Kenny, 1986*). La

participation syndicale est fonction de ces trois groupes de variables. L'équation relative à cette régression est la suivante :

Équation 6 :

$$PS_{4i} = \beta_0 + \beta_1 \hat{A}ge_i + \beta_2 Sexe_i + \beta_3 Scolarité_i + \beta_4 Taille_i + \beta_5 Attitude_i + \beta_6 Ancienneté_i + \beta_7 Qualification_i + \beta_8 Statut_i + \beta_9 Organisation(travail)_i + \beta_{10} Climat(rel. travail)_i + \beta_{11} Secteur_i + \beta_{12} Satisfaction intrinsèque_i + \beta_{13} Squalité_i + \beta_{14} Innovation_i + \beta_{15} Scoût_i + \epsilon_{PS4i}$$

Suite à cette régression, nous obtenons un R^2 ajusté de 0.154, fortement significatif ($p < 0.01$); ce qui signifie que les variables contrôles, la variable médiatrice et les variables de stratégies d'affaires expliquent 15,4% de la variance de la participation syndicale. La valeur du ΔR^2 de 0.013 n'est pas statistiquement significative ($p > 0.1$).

Nous observons au Tableau 15 (**régression 2.3**) que le rajout de la variable médiatrice annihile l'effet significatif qu'exerçaient certaines variables contrôles (*âge, climat général des relations du travail*) sur la participation syndicale. Cependant, la variable d'attitude (*attitude envers les syndicats*) maintient un lien positif avec la participation syndicale ($\beta = 0.319$). Ce lien est fortement significatif ($p < 0.01$). La variable « *secteur d'activité* » maintient son lien négatif avec la participation syndicale ($\beta = -0.294$). Ce lien est marginalement significatif ($p < 0.1$).

Nous observons une association positive entre la satisfaction intrinsèque et la participation syndicale ($\beta = 0.284$). Cette association est fortement significative ($p < 0.01$). Le fait que les travailleurs soient satisfaits du contenu de leur travail n'entrave pas leur participation aux activités syndicales, au contraire, elle l'augmente. Notons que ce

résultat va à l'encontre de celui que rapportent Paquet et Roy (1998) de même que Kelloway et Barling (1993).

Une explication à cet effet est fournie à la section 6.2.3. Nous observons de plus que la variable médiatrice annule l'effet qu'exerçait la stratégie de domination par les coûts sur la participation syndicale : l'association entre la stratégie de domination par les coûts et la participation syndicale demeure négative ($\beta = -0.104$), mais elle n'est plus statistiquement significative ($p > 0.1$).

Tout comme nous l'avons constaté quand la satisfaction globale était utilisée en tant que variable médiatrice, la satisfaction intrinsèque jouant ce rôle donne un résultat similaire : la stratégie de domination par les coûts exerce un effet indirect sur la participation syndicale via le rôle médiateur de la satisfaction intrinsèque. Nous constatons une fois de plus la présence d'un modèle de médiation parfait.

6.3.3.3 Les troisièmes séries de régressions sur la participation syndicale (*PS*) avec la satisfaction extrinsèque (*SE*) comme variable médiatrice

Les résultats relatifs aux troisièmes séries de régressions sur la participation syndicale (*PS*) sont présentés au Tableau 16. Dans la première régression, c'est la variable « *satisfaction extrinsèque* » qui sert de variable médiatrice. Dans l'équation de régression, la satisfaction extrinsèque est fonction des variables contrôles (*âge, sexe, niveau de scolarité, taille du syndicat, attitude à l'égard des syndicats, ancienneté des membres, qualification des membres, statut des membres, organisation du travail, climat général des relations du travail, secteur manufacturier*) et des variables de stratégies d'affaires (*différenciation par la qualité, différenciation par l'innovation et domination par les coûts*). L'équation de régression est la suivante :

Équation 7:

$$SE_{1i} = \beta_0 + \beta_1 \text{Âge}_i + \beta_2 \text{Sexe}_i + \beta_3 \text{Scolarité}_i + \beta_4 \text{Taille}_i + \beta_5 \text{Attitude}_i + \beta_6 \text{Ancienneté}_i + \\ \beta_7 \text{Qualification}_i + \beta_8 \text{Statut}_i + \beta_9 \text{Organisation(travail)}_i + \beta_{10} \text{Climat(rel. travail)}_i + \\ \beta_{11} \text{Secteur}_i + \beta_{12} \text{Squalité}_i + \beta_{13} \text{Sinnovation}_i + \beta_{14} \text{Scoût}_i + \varepsilon_{SEi}.$$

Suite à la première régression (**régression 3.1**), nous observons un R^2 ajusté de 0.153, fortement significatif ($p < 0.01$). Ainsi, les variables contrôles et les variables de stratégies d'affaires expliquent 15,3% de la variance de la satisfaction extrinsèque. Le ΔR^2 de 0.046, fortement significatif ($p < 0.01$), indique que l'ajout des variables de stratégies d'affaires augmente le pourcentage de variance expliquée de la satisfaction extrinsèque de 4,6%.

Nous observons de plus un lien positif entre les stratégies de différenciation par la qualité ($\beta = 0.078$) et de différenciation par l'innovation ($\beta = 0.118$) et la satisfaction extrinsèque. Néanmoins, dans chacun de ces cas, ce lien n'est pas significatif ($p > 0.1$). Cependant, nous observons une association négative entre la stratégie de domination par les coûts et la satisfaction extrinsèque ($\beta = -0.245$). Cette association est fortement significative ($p < 0.01$). Ainsi, la présence d'une stratégie de domination par les coûts entraîne une baisse de la satisfaction des travailleurs face à la dimension extrinsèque de leur travail. Selon la littérature, certaines décisions managériales prises dans le cadre de l'application d'une stratégie de domination par les coûts peuvent expliquer cet impact négatif exercé. Parmi ces décisions managériales notons : les réductions salariales (Schuler, Galante et Jackson, 1987; Osterman, 1987), le gel des salaires et des avantages sociaux (Giles et Maschino, 1998), la supervision étroite de type taylorien (Jackson et Schuler, 1995), l'allongement des heures de travail (Giles et Maschino, 1998).

Tableau 16 Régressions hiérarchiques sur la participation syndicale avec la satisfaction extrinsèque : coefficients non standardisés (moindres carrés)

Variables	Régression 3.1 (Satisfaction extrinsèque)	Régression 3.2 (Participation syndicale)	Régression 3.3 (Participation syndicale)
Variables contrôles			
Âge (moyenne)	0.046***	0.025*	0.013
Sexe (% de femmes)	-0.004*	-0.004	-0.002
Niveau de scolarité (en %)	0.003	0.002	0.001
Taille du syndicat	0.000	0.000	0.000
Attitude à l'égard des syndicats	0.161	0.361***	0.320***
Ancienneté moyenne des membres	0.016	-0.008	-0.012
Qualification des membres	0.027	0.067	0.060
Statut des membres (% à temps partiel)	-0.003	0.004	0.004
Organisation du travail (degré de flexibilité)	0.064	0.010	-0.006
Climat général des relations du travail	-0.165***	-0.085*	-0.043
Secteur d'activité (manufacturier)	-0.232	-0.317*	-0.258
Variables médiatrices			
Satisfaction extrinsèque			0.254***
Variables indépendantes			
Stratégie - Qualité	0.078	-0.011	-0.030
Stratégie - Innovation	0.118	0.091	0.061
Stratégie - Coûts	-0.245***	-0.148**	-0.086
Variable dépendante			
Participation syndicale			
Constante	1.951**	1.351*	0.856
R ² ajusté	0.153***	0.073***	0.145***
Δ R ²	0.046***	0.024*	0.009
N	234	234	234
*, **, *** respectivement significatif à 0.1, 0.05 et 0.01 pour un test aux deux extrémités			

La seconde régression est effectuée sur la participation syndicale (**régression 3.2**). Elle exclut la présence de la variable médiatrice (*étape 2 de l'approche de Baron et Kenny, 1986*). L'équation à partir de laquelle nous procédons à cette régression est la suivante :

Équation 8 :

$$PS5_i = \beta_0 + \beta_1 \text{Âge}_i + \beta_2 \text{Sexe}_i + \beta_3 \text{Scolarité}_i + \beta_4 \text{Taille}_i + \beta_5 \text{Attitude}_i + \beta_6 \text{Ancienneté}_i + \beta_7 \text{Qualification}_i + \beta_8 \text{Statut}_i + \beta_9 \text{Organisation(travail)}_i + \beta_{10} \text{Climat(rel. travail)}_i + \beta_{11} \text{Secteur}_i + \beta_{12} \text{Squalité}_i + \beta_{13} \text{Sinnovation}_i + \beta_{14} \text{Scoût}_i + \epsilon_{PS5_i}$$

La participation syndicale est fonction des variables contrôles (*âge, sexe, niveau de scolarité, taille du syndicat, attitude à l'égard des syndicats, ancienneté des membres, qualification des membres, statut des membres, organisation du travail, climat général des relations du travail, secteur manufacturier*) et des variables de stratégies d'affaires (*différenciation par la qualité, différenciation par l'innovation et domination par les coûts*). Les résultats obtenus sont identiques à ceux que nous avons présentés au Tableau 14 (**régression 1.2**) et ont déjà fait l'objet d'une analyse.

La troisième régression (**régression 3.3**) est effectuée sur la participation syndicale et implique l'insertion de toutes les variables groupe par groupe, selon l'équation suivante :

Équation 9 :

$$PS6_i = \beta_0 + \beta_1 \text{Âge}_i + \beta_2 \text{Sexe}_i + \beta_3 \text{Scolarité}_i + \beta_4 \text{Taille}_i + \beta_5 \text{Attitude}_i + \beta_6 \text{Ancienneté}_i + \beta_7 \text{Qualification}_i + \beta_8 \text{Statut}_i + \beta_9 \text{Organisation(travail)}_i + \beta_{10} \text{Climat(rel. travail)}_i + \beta_{11} \text{Secteur}_i + \beta_{12} \text{Satisfactionextrinsèque}_i + \beta_{13} \text{Squalité}_i + \beta_{14} \text{Sinnovation}_i + \beta_{15} \text{Scoût}_i + \epsilon_{PS6_i}$$

Dans le respect de la troisième étape de l'approche de Baron et Kenny (1986), la participation syndicale est fonction des variables contrôles (*âge, sexe, niveau de scolarité,*

taille du syndicat, attitude à l'égard des syndicats, ancienneté des membres, qualification des membres, statut des membres, organisation du travail, climat général des relations du travail, secteur manufacturier), de la variable médiatrice (*satisfaction extrinsèque*) et des variables de stratégies d'affaires (*différenciation par la qualité, différenciation par l'innovation et domination par les coûts*).

A la lecture de nos résultats, nous observons d'abord un R^2 ajusté de 0.145. Cette valeur obtenue est fortement significative ($p < 0.01$). Ce résultat indique que notre modèle explique 14,5% de la variance de la participation syndicale. La valeur du ΔR^2 de 0.009 n'est pas statistiquement significative ($p > 0.1$).

Notons que l'insertion de la variable médiatrice (*satisfaction extrinsèque*) dans la régression annihile l'effet significatif qu'exerçaient certaines variables contrôles (*âge, climat général des relations du travail, secteur d'activité*) sur la participation syndicale. Cependant, nous observons que la variable d'attitude (*attitude envers les syndicats*) maintient une association positive avec la participation syndicale ($\beta = 0.320$); association fortement significative ($p < 0.01$).

Nous observons une association positive entre la satisfaction extrinsèque et la participation syndicale ($\beta = 0.254$); association fortement significative ($p < 0.01$). Ainsi, le fait que les travailleurs soient satisfaits de la dimension extrinsèque de leur travail ne les éloigne pas de leur syndicat, au contraire, il augmente leur participation aux activités syndicales. Notons que ce résultat diffère de celui que rapportent Aryee et Debrah (1997), Kelloway et Barling (1993), Barling, Fullagar et Kelloway (1992) et Blyton et al. (1981). Selon ces auteurs, ce sont les travailleurs moins satisfaits de la dimension extrinsèque de leur travail qui participent plus aux activités syndicales et non

ceux qui se déclarent satisfaits d'une telle dimension de leur travail. Bien que nos résultats diffèrent de ceux que rapporte de la littérature, nous maintenons l'explication selon laquelle l'exécutif syndical répondant au nom de ses membres, il démontre par ses réponses que la satisfaction face au contexte de déroulement du travail peut être le fruit de ses efforts en vue de rendre satisfaisante cette dimension du travail et de ce fait, l'impact sur la participation syndicale est positif.

Nous observons une fois de plus que l'insertion de la variable médiatrice dans l'équation de régression annule l'effet qu'exerçait la stratégie de domination par les coûts sur la participation syndicale. Bien que le lien entre la stratégie de domination par les coûts et la participation syndicale demeure négatif ($\beta = -0.086$), il perd toute valeur significative sur le plan statistique ($p > 0.1$). Nous constatons ainsi que la stratégie de domination par les coûts exerce un effet indirect sur la participation syndicale via le rôle médiateur de la satisfaction extrinsèque. Nous sommes une fois de plus en présence d'un modèle de médiation parfait.

6.4 Analyses de régression suivant l'approche de Frazier, Tix et Barron (2004)

Bien qu'il soit convenu que « *the most common method for testing mediation in psychological research was developed by Kenny and his colleagues* » (Frazier, Tix et Barron, 2004 : 125), un courant émergent propose que la première étape de l'approche de Baron et Kenny (1986) permette de vérifier d'abord s'il existe un lien significatif entre la variable indépendante et la variable dépendante et non pas de vérifier l'existence d'un lien significatif entre la variable indépendante et la variable médiatrice (Frazier, Tix et Barron, 2004). Selon ces auteurs, « *before one looks for variables that mediate an effect, there should be an effect to mediate* » (Frazier et al., 2004 : 126).

Bien que nous ayons vérifié notre modèle médiateur à partir des étapes que proposent Baron et Kenny (1986), nous reprenons nos analyses statistiques selon l'approche proposée par Frazier et al. (2004). Nous procéderons à des régressions hiérarchiques et nous insérerons les variables selon les groupes que nous avons déjà définis.

6.4.1 Régressions sur la participation syndicale (PS) avec la satisfaction globale (SG) comme variable médiatrice

L'équation 10 indique que la participation syndicale (PS) est fonction des variables contrôles (*âge, sexe, niveau de scolarité, taille du syndicat, attitude à l'égard des syndicats, ancienneté des membres, qualification des membres, statut des membres, organisation du travail, climat général des relations du travail et secteur manufacturier*) et des variables de stratégies d'affaires (*différenciation par la qualité, différenciation par l'innovation, domination par les coûts*) (étape 1 de l'approche proposée par Frazier, Tix et Barron, 2004). Cette équation de régression se présente ainsi :

Équation 10 :

$$PS7_i = \beta_0 + \beta_1 \hat{A}ge_i + \beta_2 Sexe_i + \beta_3 Scolarité_i + \beta_4 Taille_i + \beta_5 Attitude_i + \beta_6 Ancienneté_i + \beta_7 Qualification_i + \beta_8 Statut_i + \beta_9 Organisation(travail)_i + \beta_{10} Climat(rel. travail)_i + \beta_{11} Secteur_i + \beta_{12} Squalité_i + \beta_{13} Sinnovation_i + \beta_{14} Scoût_i + \epsilon_{PS7_i}$$

Les résultats obtenus sont présentés au Tableau 17. Suite à la première régression effectuée sur la participation syndicale (**régression 4.1**), nous obtenons un R^2 ajusté de 0.073, fortement significatif ($p < 0.01$), identique à celui que nous avons rapporté au Tableau 14 (**régression 1.2**). Ces deux résultats sont identiques étant donné qu'il s'agit de régressions faisant appel à la même équation; l'étape 1 de l'approche de Frazier et al. (2004) correspondant à l'étape 2 de l'approche de Baron et Kenny (1986).

Nous constatons au Tableau 17 que bien que la stratégie de différenciation par la qualité ait un lien négatif avec la participation syndicale ($\beta = -0.011$) et que la stratégie de différenciation par l'innovation ait un lien positif avec la participation syndicale ($\beta = 0.091$), dans aucun des deux cas le lien trouvé n'est pas significatif ($p > 0.1$). Cependant, nous notons une association négative entre la stratégie de domination par les coûts et la participation syndicale ($\beta = -0.148$). Cette association est moyennement significative ($p < 0.05$). Selon la démarche que proposent Frazier et al. (2004), un effet médiateur peut être recherché que pour ce lien significatif.

Dans la seconde régression (**régression 4.2**), il nous faut rechercher un lien entre la stratégie de domination par les coûts (variable indépendante) et la satisfaction globale (variable médiatrice) (*étape 2 de l'approche de Frazier et al., 2004*). L'équation de régression utilisée est la suivante :

Équation 11:

$$SG_{2i} = \beta_0 + \beta_1 \text{Âge}_i + \beta_2 \text{Sexe}_i + \beta_3 \text{Scolarité}_i + \beta_4 \text{Taille}_i + \beta_5 \text{Attitude}_i + \beta_6 \text{Ancienneté}_i + \\ \beta_7 \text{Qualification}_i + \beta_8 \text{Statut}_i + \beta_9 \text{Organisation(travail)}_i + \beta_{10} \text{Climat(rel. travail)}_i + \\ \beta_{11} \text{Secteur}_i + \beta_{12} \text{Scoût}_i + \varepsilon_{SG2i}.$$

Ainsi, la satisfaction globale est fonction des variables contrôles (*âge, sexe, niveau de scolarité, taille du syndicat, attitude à l'égard des syndicats, ancienneté des membres, qualification des membres, statut des membres, organisation du travail, climat général des relations du travail et secteur manufacturier*) et d'une seule variable de stratégies d'affaires (*stratégie de domination par les coûts*). Nous observons d'abord un R^2 ajusté de 0.140, fortement significatif ($p < 0.01$). Ainsi, les variables contrôles et la variable stratégie de domination par les coûts expliquent 14% de la variance de la satisfaction globale. Le ΔR^2 de 0.029, fortement significatif ($p < 0.01$) indique que l'ajout de la variable stratégie de domination par les coûts augmente le pourcentage de variance expliquée de la satisfaction globale de 2.9%.

Nous observons ensuite une association négative entre la stratégie de domination par les coûts et la satisfaction globale ($\beta = -0.191$). Cette association est fortement significative ($p < 0.01$). Rappelons que suite à l'utilisation de l'approche de Baron et Kenny (1986), nous avons aussi observé une association négative ($\beta = -0.193$)⁷⁹ entre la stratégie de domination par les coûts et la satisfaction globale. La différence observée entre ces deux associations est négligeable donc nous pouvons affirmer que peu importe l'approche utilisée, le résultat obtenu est identique : pour tous les syndicats à l'étude, la présence

⁷⁹ Voir régression 1.1, Tableau 14.

d'une stratégie de domination par les coûts dans l'entreprise affecte négativement la satisfaction au travail des travailleurs.

La troisième régression (**régression 4.3**) est effectuée sur la participation syndicale (*PS*). L'équation 12 indique que cette variable est fonction des variables contrôles (*âge, sexe, niveau de scolarité, taille du syndicat, attitude à l'égard des syndicats, ancienneté des membres, qualification des membres, statut des membres, organisation du travail, climat général des relations du travail et secteur manufacturier*), de la variable médiatrice (*satisfaction globale*) et de la variable indépendante représentée que par la stratégie de domination par les coûts. L'équation de régression est la suivante :

Équation 12 :

$$PS_{8i} = \beta_0 + \beta_1 \text{Âge}_i + \beta_2 \text{Sexe}_i + \beta_3 \text{Scolarité}_i + \beta_4 \text{Taille}_i + \beta_5 \text{Attitude}_i + \beta_6 \text{Ancienneté}_i + \beta_7 \text{Qualification}_i + \beta_8 \text{Statut}_i + \beta_9 \text{Organisation(travail)}_i + \beta_{10} \text{Climat(rel. travail)}_i + \beta_{11} \text{Secteur}_i + \beta_{12} \text{Satisfactionglobale}_i + \beta_{13} \text{Scoût}_i + \epsilon_{PS8i}$$

Suite à cette régression, nous obtenons un R^2 ajusté de 0.165, fortement significatif ($p < 0.01$). Les variables contrôles, la variable médiatrice et la variable indépendante expliquent 16,5% de la variance de notre variable dépendante. La valeur du ΔR^2 de 0.006 n'est pas statistiquement significative ($p > 0.1$). Ces résultats ne diffèrent pas de ceux que nous avons présentés au Tableau 14 (**régression 1.3**) suivant l'approche de Baron et Kenny (1986).

Tableau 17 Régressions hiérarchiques sur la participation syndicale avec la satisfaction globale : coefficients non standardisés (moindres carrés)

Variables	Régression 4.1 (Participation syndicale)	Régression 4.2 (Satisfaction globale)	Régression 4.3 (Participation syndicale)
Variabes contrôles			
Âge (moyenne)	0.025*	0.033**	0.013
Sexe (% de femmes)	-0.004	-0.004*	-0.002
Niveau de scolarité (en %)	0.002	0.004	0.001
Taille du syndicat	0.000	0.000	0.001
Attitude à l'égard des syndicats	0.361***	0.147	0.304***
Ancienneté moyenne des membres	-0.008	0.011	-0.012
Qualification des membres	0.067	0.060	0.051
Statut des membres (% à temps partiel)	0.004	-0.005	0.004
Organisation du travail (degré de flexibilité)	0.010	0.091**	-0.015
Climat général des relations du travail	-0.085*	-0.162***	-0.031
Secteur d'activité (manufacturier)	-0.317*	-0.135	-0.241
Variabes médiatrices			
Satisfaction globale			0.325***
Variabes indépendantes			
Stratégie - Qualité	-0.011		
Stratégie - Innovation	0.091		
Stratégie - Coûts	-0.148**	-0.191***	-0.084
Variable dépendante			
Participation syndicale			
Constante	1.351*	2.350***	0.577
R ² ajusté	0.073***	0.140***	0.165***
Δ R ²	0.024*	0.029***	0.006
N	234	234	234
*, **, *** respectivement significatif à 0.1, 0.05 et 0.01 pour un test aux deux extrémités			

Nous observons une association positive entre la satisfaction globale et la participation syndicale ($\beta = 0.325$). Cette association est fortement significative ($p < 0.01$). Quand nous contrôlons pour la satisfaction globale, l'effet significatif qu'exerçait la variable stratégie de domination par les coûts sur la participation syndicale disparaît. Ainsi, tout comme nous l'avons observé au Tableau 14 (**régression 1.3**), ces résultats confirment la présence d'un modèle de médiation parfait. Ainsi, la stratégie de domination par les coûts exerce un effet indirect sur la participation syndicale via l'effet médiateur de la satisfaction au travail.

6.4.2 Régressions sur la participation syndicale (*PS*) avec la satisfaction intrinsèque (*SI*) comme variable médiatrice

Nous avons procédé à d'autres régressions sur la participation syndicale. L'équation 13 indique que la participation syndicale est fonction des variables contrôles (*âge, sexe, niveau de scolarité, taille du syndicat, attitude à l'égard des syndicats, ancienneté des membres, qualification des membres, statut des membres, organisation du travail, climat général des relations du travail et secteur manufacturier*) et des variables de stratégies d'affaires (*différenciation par la qualité, différenciation par l'innovation, domination par les coûts*). Cette équation se présente ainsi:

Équation 13:

$$PS_{9i} = \beta_0 + \beta_1 \text{Âge}_i + \beta_2 \text{Sexe}_i + \beta_3 \text{Scolarité}_i + \beta_4 \text{Taille}_i + \beta_5 \text{Attitude}_i + \beta_6 \text{Ancienneté}_i + \\ \beta_7 \text{Qualification}_i + \beta_8 \text{Statut}_i + \beta_9 \text{Organisation(travail)}_i + \beta_{10} \text{Climat(rel. travail)}_i + \\ \beta_{11} \text{Secteur}_i + \beta_{12} \text{Squalité}_i + \beta_{13} \text{Sinnovation}_i + \beta_{14} \text{Scoût}_i + \epsilon_{PS9i}$$

Les résultats obtenus suite à la première régression sont présentés au Tableau 18 (**régression 5.1**). Ils correspondent exactement aux résultats présentés au Tableau 17

(**régression 4.1**) car, même si notre variable médiatrice change, elle n'intervient pas dans l'opération statistique que nécessite l'étape 1 de l'approche de Frazier et al. (2004). Ainsi, nous allons rechercher un effet médiateur que pour le lien observé entre la stratégie de domination par les coûts et la participation syndicale.

La seconde régression est effectuée sur la satisfaction intrinsèque (**régression 5.2**). L'équation 14 indique que cette variable est fonction des variables contrôles (*âge, sexe, niveau de scolarité, taille du syndicat, attitude à l'égard des syndicats, ancienneté des membres, qualification des membres, statut des membres, organisation du travail, climat général des relations du travail et secteur manufacturier*) et de la variable indépendante (*stratégie de domination par les coûts*). Cette équation est la suivante:

Équation 14:

$$SI_{2i} = \beta_0 + \beta_1 \text{Âge}_i + \beta_2 \text{Sexe}_i + \beta_3 \text{Scolarité}_i + \beta_4 \text{Taille}_i + \beta_5 \text{Attitude}_i + \beta_6 \text{Ancienneté}_i + \beta_7 \text{Qualification}_i + \beta_8 \text{Statut}_i + \beta_9 \text{Organisation(travail)}_i + \beta_{10} \text{Climat(rel. travail)}_i + \beta_{11} \text{Secteur}_i + \beta_{12} \text{Coût}_i + \varepsilon_{SI_{2i}}$$

Nous obtenons un R^2 ajusté de 0.120, fortement significatif ($p < 0.01$). Les variables contrôles et la variable de stratégie de domination par les coûts expliquent 12% de la variance de la satisfaction intrinsèque. La valeur du ΔR^2 est de 0.016 et est moyennement significative ($p < 0.05$). D'où, la présence de la variable « *stratégie de domination par les coûts* » fait augmenter le pourcentage de variance expliquée de la satisfaction intrinsèque de 1,6%.

Nous observons un lien négatif entre la stratégie de domination par les coûts et la satisfaction intrinsèque ($\beta = -0.153$); lien qui s'avère moyennement significatif ($p < 0.05$). Ainsi, nous constatons que peu importe le modèle de médiation appliqué, les

équations à partir desquelles les régressions sont effectuées sur la satisfaction intrinsèque mènent au même résultat : la mise en œuvre d'une stratégie de domination par les coûts dans les entreprises affecte négativement la satisfaction des travailleurs face au contenu de leur travail.

C'est par la dernière régression (**régression 5.3**) que nous allons vérifier s'il existe un lien entre la stratégie de domination par les coûts et la participation syndicale via le rôle médiateur de la satisfaction intrinsèque. L'équation 15 indique que la participation syndicale (*PS*) est fonction des variables contrôles (*âge, sexe, niveau de scolarité, taille du syndicat, attitude à l'égard des syndicats, ancienneté des membres, qualification des membres, statut des membres, organisation du travail, climat général des relations du travail et secteur manufacturier*), de la variable médiatrice (*satisfaction intrinsèque*) et de la variable indépendante (*stratégie de domination par les coûts*). Cette équation se présente ainsi :

Équation 15 :

$$PS_{10i} = \beta_0 + \beta_1 \hat{Age}_i + \beta_2 \text{Sexe}_i + \beta_3 \text{Scolarité}_i + \beta_4 \text{Taille}_i + \beta_5 \text{Attitude}_i + \beta_6 \text{Ancienneté}_i + \beta_7 \text{Qualification}_i + \beta_8 \text{Statut}_i + \beta_9 \text{Organisation(travail)}_i + \beta_{10} \text{Climat(rel. travail)}_i + \beta_{11} \text{Secteur}_i + \beta_{12} \text{Satisfaction intrinsèque}_i + \beta_{13} \text{Coût}_i + \epsilon_{PS10i}$$

Le premier résultat rapporté concerne la valeur du R^2 ajusté. Elle est de 0.157 et s'avère fortement significative ($p < 0.01$). Ce qui signifie que les variables contrôles, la variable médiatrice et la variable de stratégie de domination par les coûts expliquent 15,7% de la variance de la participation syndicale. La valeur du ΔR^2 de 0.008 n'est pas statistiquement significative ($p > 0.1$).

Nous observons une association positive entre la satisfaction intrinsèque et la participation syndicale ($\beta = 0.286$). Cette association est fortement significative ($p < 0.01$). De plus, l'insertion de la variable satisfaction intrinsèque dans l'équation fait disparaître le lien significatif qui existait entre la variable stratégie de domination par les coûts et la variable participation syndicale. Nous retrouvons un modèle de médiation parfait qui permet d'affirmer que la variable stratégie de domination par les coûts exerce un effet indirect sur la participation syndicale via le rôle médiateur de la satisfaction intrinsèque.

6.4.3 Régressions sur la participation syndicale (*PS*) avec la satisfaction extrinsèque (*SE*) comme variable médiatrice

Au Tableau 19 apparaissent les résultats de la première régression effectuée sur la participation syndicale (**régression 6.1**). L'équation 16 nous indique que la participation syndicale est fonction des variables contrôles (*âge, sexe, niveau de scolarité, taille du syndicat, attitude à l'égard des syndicats, ancienneté des membres, qualification des membres, statut des membres, organisation du travail, climat général des relations du travail et secteur manufacturier*) et des variables de stratégies d'affaires (*différenciation par la qualité, différenciation par l'innovation, domination par les coûts*). Cette équation se présente ainsi :

Équation 16 :

$$PS_{11i} = \beta_0 + \beta_1 \hat{Age}_i + \beta_2 Sexe_i + \beta_3 Scolarité_i + \beta_4 Taille_i + \beta_5 Attitude_i + \beta_6 Ancienneté_i + \beta_7 Qualification_i + \beta_8 Statut_i + \beta_9 Organisation(travail)_i + \beta_{10} Climat(rel. travail)_i + \beta_{11} Secteur_i + \beta_{12} Squalité_i + \beta_{13} Sinnovation_i + \beta_{14} Scoût_i + \epsilon_{PS11i}$$

Tableau 18 Régressions hiérarchiques sur la participation syndicale avec la satisfaction intrinsèque : coefficients non standardisés (moindres carrés)			
Variables	Régression 5.1 (Participation syndicale)	Régression 5.2 (Satisfaction intrinsèque)	Régression 5.3 (Participation syndicale)
Variabiles contrôles			
Âge (moyenne)	0.025*	0.023	0.018
Sexe (% de femmes)	-0.004	-0.004	-0.002
Niveau de scolarité (en %)	0.002	0.004	0.001
Taille du syndicat	0.000	-0.001	0.001
Attitude à l'égard des syndicats	0.361***	0.141	0.312***
Ancienneté moyenne des membres	-0.008	0.009	-0.011
Qualification des membres	0.067	0.086	0.046
Statut des membres (% à temps partiel)	0.004	0.003	0.003
Organisation du travail (degré de flexibilité)	0.010	0.108**	-0.016
Climat général des relations du travail	-0.085*	-0.190***	-0.029
Secteur d'activité (manufacturier)	-0.317*	0.009	-0.287*
Variabiles médiatrices			
Satisfaction intrinsèque			0.286***
Variabiles indépendantes			
Stratégie - Qualité	-0.011		
Stratégie - Innovation	0.091		
Stratégie - Coûts	-0.148**	-0.153**	-0.102
Variable dépendante			
Participation syndicale			
Constante	1.351*	2.768***	0.550
R ² ajusté	0.073***	0.120***	0.157***
ΔR^2	0.024*	0.016**	0.008
N	234	234	234
*, **, *** respectivement significatif à 0.1, 0.05 et 0.01 pour un test aux deux extrémités			

Cette équation est semblable à celle qui a permis de présenter les résultats des Tableaux 17 (**régression 4.1**) et 18 (**régression 5.1**). Ces résultats ne diffèrent pas de ceux que nous avons déjà obtenus et analysés.

Les résultats présentés à la colonne 3 du Tableau 19 (**régression 6.2**) proviennent d'une équation de régression qui fait intervenir la variable satisfaction extrinsèque comme variable médiatrice. L'équation 17 indique que la satisfaction extrinsèque est fonction des variables contrôles (*âge, sexe, niveau de scolarité, taille du syndicat, attitude à l'égard des syndicats, ancienneté des membres, qualification des membres, statut des membres, organisation du travail, climat général des relations du travail et secteur manufacturier*) et de la variable stratégie de domination par les coûts, c'est-à-dire l'unique variable de stratégie d'affaires pour laquelle il fut trouvé un lien significatif avec la participation syndicale (**régression 6.1**). L'équation 17 se présente ainsi :

Équation 17 :

$$SE_{2i} = \beta_0 + \beta_1 \text{Âge}_i + \beta_2 \text{Sexe}_i + \beta_3 \text{Scolarité}_i + \beta_4 \text{Taille}_i + \beta_5 \text{Attitude}_i + \beta_6 \text{Ancienneté}_i + \beta_7 \text{Qualification}_i + \beta_8 \text{Statut}_i + \beta_9 \text{Organisation(travail)}_i + \beta_{10} \text{Climat(rel. travail)}_i + \beta_{11} \text{Secteur}_i + \beta_{12} \text{Scoût}_i + \varepsilon_{SE_{2i}}$$

Suite à cette régression, nous observons un R^2 ajusté de 0.148, fortement significatif ($p < 0.01$). Les variables contrôles et la variable stratégie de domination par les coûts expliquent 14,8% de la variance de la satisfaction extrinsèque. La valeur du ΔR^2 établie à 0.035 est fortement significative ($p < 0.01$) et indique que l'ajout de la variable stratégie de domination par les coûts augmente le pourcentage de variance expliquée de la satisfaction extrinsèque de 3,5%.

En ce qui a trait à l'association observée entre la stratégie de domination par les coûts et la satisfaction extrinsèque, elle suit la tendance déjà observée pour les autres variables de satisfaction au travail : elle est négative ($\beta = -0.242$). Cette association est fortement significative ($p < 0.01$). Nous constatons qu'une telle stratégie d'affaires exerce un effet négatif sur la satisfaction des travailleurs syndiqués face au contexte dans lequel se déroule leur travail. Cette constatation permet de rechercher un lien de médiation.

La dernière régression est effectuée sur la participation syndicale (**régression 6.3**). Elle permet de déterminer s'il y a présence ou absence d'un modèle de médiation. L'équation 18 indique que la participation syndicale est fonction des variables contrôles (*âge, sexe, niveau de scolarité, taille du syndicat, attitude à l'égard des syndicats, ancienneté des membres, qualification des membres, statut des membres, organisation du travail, climat général des relations du travail et secteur manufacturier*), de la variable médiatrice (*satisfaction extrinsèque*) et d'une seule variable de stratégie d'affaires (*domination par les coûts*). Cette équation se présente ainsi :

Équation 18:

$$PS_{12i} = \beta_0 + \beta_1 \hat{A}ge_i + \beta_2 Sexe_i + \beta_3 Scolarité_i + \beta_4 Taille_i + \beta_5 Attitude_i + \beta_6 Ancienneté_i + \beta_7 Qualification_i + \beta_8 Statut_i + \beta_9 Organisation(travail)_i + \beta_{10} Climat(rel. travail)_i + \beta_{11} Secteur_i + \beta_{12} Satisfactionextrinsèque_i + \beta_{13} Scoût_i + \epsilon_{PS12i}$$

Les premiers résultats permettent d'observer un R^2 ajusté de 0.148. Cette valeur obtenue est fortement significative ($p < 0.01$). Ainsi, les variables contrôles, la variable médiatrice et la variable de stratégie d'affaires (*domination par les coûts*) expliquent 14,8% de la variance de la variable dépendante. La valeur du ΔR^2 de 0.006 n'est pas statistiquement significative ($p > 0.1$).

Nous constatons de plus que la variable satisfaction extrinsèque demeure positivement associée à la participation syndicale ($\beta = 0.257$); association fortement significative ($p < 0.01$). De plus, l'insertion de la variable satisfaction extrinsèque dans l'équation fait disparaître le lien significatif qui existait entre la variable stratégie de domination par les coûts et la variable participation syndicale. Nous obtenons un modèle de médiation parfait. Ainsi, nous pouvons affirmer qu'il existe un lien indirect entre la stratégie de domination par les coûts et la participation syndicale via le rôle médiateur de la satisfaction extrinsèque.

Tableau 19 Régressions hiérarchiques sur la participation syndicale avec la satisfaction extrinsèque : coefficients non standardisés (moindres carrés)

Variables	Régression 6.1 (Participation syndicale)	Régression 6.2 (Satisfaction extrinsèque)	Régression 6.3 (Participation syndicale)
Variables contrôles			
Âge (moyenne)	0.025*	0.047***	0.012
Sexe (% de femmes)	-0.004	-0.004	-0.002
Niveau de scolarité (en %)	0.002	0.003	0.001
Taille du syndicat	0.000	-0.005	0.001
Attitude à l'égard des syndicats	0.361***	0.153	0.313***
Ancienneté moyenne des membres	-0.008	0.017	-0.013
Qualification des membres	0.067	0.037	0.061
Statut des membres (% à temps partiel)	0.004	-0.003	0.004
Organisation du travail (degré de flexibilité)	0.010	0.081	-0.006
Climat général des relations du travail	-0.085*	-0.167***	-0.041
Secteur d'activité (manufacturier)	-0.317*	-0.154	-0.245
Variables médiatrices			
Satisfaction extrinsèque			0.257***
Variables indépendantes			
Stratégie - Qualité	-0.011		
Stratégie - Innovation	0.091		
Stratégie - Coûts	-0.148**	-0.242***	-0.084
Variable dépendante			
Participation syndicale			
Constante	1.351*	1.774**	0.885
R ² ajusté	0.073***	0.148***	0.148***
ΔR^2	0.024*	0.035***	0.006
N	234	234	234
*, **, *** respectivement significatif à 0.1, 0.05 et 0.01 pour un test aux deux extrémités			

6.5 Conclusion

Suite à la présentation des résultats de nos analyses multivariées, nous constatons que :

1. La seule stratégie d'affaires qui est en lien de façon significative avec la participation syndicale est la stratégie de domination par les coûts. Ainsi, le premier volet de notre hypothèse principale qui stipule que *des trois dimensions expliquant la stratégie d'affaires, la stratégie de domination par les coûts exerce un impact contraire à celui qu'exercent la stratégie de différenciation par la qualité et la stratégie de différenciation par l'innovation sur la participation syndicale*, est partiellement confirmé.
2. L'association significative observée entre la stratégie de domination par les coûts et la participation syndicale est indirecte vu le rôle médiateur que joue la variable satisfaction au travail ou chacune de ses dimensions (satisfaction intrinsèque/satisfaction extrinsèque) dans notre modèle.
3. Peu importe l'approche utilisée (Baron et Kenny, 1986 ou Frazier, Tix et Barron, 2004), nous observons le même effet de médiation : *la stratégie de domination par les coûts exerce un effet indirect sur la participation syndicale via le rôle médiateur de la satisfaction au travail*.
4. Étant donné que nous observons un lien médiateur parfait, le second volet de notre hypothèse principale qui stipule que *l'influence exercée par la stratégie d'affaires sur la participation syndicale s'opère via l'effet médiateur de la satisfaction au travail* est partiellement confirmé car la satisfaction au travail ne joue ce rôle que dans le lien observé entre la stratégie de domination par les coûts et la participation syndicale.

5. Pour tous les syndicats concernés par notre étude, la présence d'une stratégie de domination par les coûts dans les entreprises exerce un effet négatif tant sur le niveau de satisfaction globale de leurs membres que sur leurs niveaux respectifs de satisfaction intrinsèque et extrinsèque. Ainsi, le premier volet de notre sous-hypothèse 1 qui stipule que *la stratégie de domination par les coûts affecte de façon négative la satisfaction au travail* est confirmé. Cependant, le second volet de notre sous-hypothèse 1 selon lequel l'impact négatif de la présence d'une stratégie de domination par les coûts *augmente la participation syndicale* est infirmé. En effet, nos résultats rapportent une relation entre la stratégie de domination par les coûts et la participation syndicale mais le sens de la relation est inverse à celui que nous avons anticipé. D'où, la présence d'une telle stratégie d'affaires a pour effet de diminuer la participation syndicale et non pas de l'augmenter comme nous l'avions stipulé.
6. Notre sous-hypothèse 2 qui stipule que *la stratégie de différenciation par la qualité affecte de façon positive la satisfaction au travail et de ce fait, diminue la participation syndicale* est infirmée. Nous avons postulé un lien positif entre la stratégie de différenciation par la qualité et la satisfaction au travail. Bien que nous ayons observé un lien positif, nous constatons qu'il n'est pas statistiquement significatif. Ainsi, notre résultat ne saurait être généralisé.
7. Notre sous-hypothèse 3 qui stipule que *la stratégie de différenciation par l'innovation affecte de façon positive la satisfaction au travail et de ce fait, diminue la participation syndicale* est infirmée. Tel que prévu, nous retrouvons un lien positif entre la stratégie de différenciation par l'innovation et la satisfaction au travail, mais ce lien n'est pas statistiquement significatif.

6.6 Discussion

D'après les résultats que nous avons obtenus, nous observons que les travailleurs satisfaits de leur travail participent plus aux activités syndicales que les travailleurs moins satisfaits de leur travail. Bien que dans le respect de la définition conceptuelle que nous avons retenue pour expliquer la participation syndicale, cette participation visait celle du travailleur-membre d'un syndicat, notre résultat va dans le sens contraire de celui que rapportent les auteurs dont la participation mesurée était aussi celle du travailleur-membre d'un syndicat (Hamner et Smith, 1978; Anderson, 1979; Kolchin et Hyclak, 1984; Bergeron et Paquet, 1995; Frege, 1996; Johnson et Jarley, 2004). La raison pour laquelle notre résultat diffère du leur tient à notre avis, de notre méthodologie. Dans notre thèse, rappelons que ce sont les officiers syndicaux qui émettaient leur opinion non seulement sur la participation de leurs membres, mais aussi sur le niveau de satisfaction au travail de ces membres. Ainsi, il serait possible d'émettre une hypothèse : si les officiers syndicaux perçoivent en la satisfaction au travail de leurs membres le résultat de leurs efforts visant à améliorer le travail tant dans son contenu que dans son contexte, peut-être perçoivent-ils en la participation de leurs membres la confirmation entre autres, du bien-fondé de ces efforts.

Nous observons de plus que la présence d'une stratégie d'affaires de domination par les coûts fait non seulement diminuer la satisfaction au travail des travailleurs mais aussi fait diminuer indirectement leur participation syndicale via le rôle médiateur de la satisfaction au travail.

6.6.1 Implications théoriques

Dans cette sous-section nous vérifions si le cadre théorique retenu confirme les liens établis empiriquement entre les principales variables de notre modèle (variable indépendante, variable médiatrice, variable dépendante).

6.6.1.1 Apport du modèle des choix stratégiques (Kochan, Katz et McKersie, 1994)

Selon le modèle des choix stratégiques de Kochan, Katz et McKersie (1994), les acteurs du système des relations industrielles peuvent faire des choix dits stratégiques s'ils modifient la relation du décideur avec les autres acteurs du système de relations industrielles. Or, face à la concurrence, un de ces acteurs (l'employeur) a dû faire des choix stratégiques desquels ont découlé ses décisions stratégiques (Kochan, Katz et McKersie, 1994). Parmi ces décisions figure l'application d'une stratégie d'affaires.

En nous servant du modèle des choix stratégiques, nous avons postulé l'existence d'un lien différencié entre les stratégies d'affaires et la satisfaction au travail. Suite à nos analyses bivariées, nous avons effectivement observé ce lien différencié car, si la présence d'une stratégie de différenciation par la qualité exerce un effet positif sur la satisfaction au travail des travailleurs syndiqués, la stratégie de domination par les coûts exerce quant à elle un effet négatif sur leur satisfaction au travail. L'effet positif exercé par la stratégie de différenciation par la qualité sur la satisfaction au travail peut s'expliquer entre autres par le fait que l'application d'une telle stratégie est accompagnée de décisions managériales qui visent l'amélioration des compétences (Guérin et Wils, 1990), l'enrichissement des tâches, la sécurité d'emploi et le maintien d'un niveau de contrôle souple (Jackson et Schuler, 1995). Selon nos répondants, dans les entreprises

où est mise en œuvre une telle stratégie d'affaires, les travailleurs éprouvent effectivement de la satisfaction au travail.

Cependant, l'effet négatif qu'exerce la stratégie de domination par les coûts sur la satisfaction au travail des travailleurs peut s'expliquer par d'autres types de décisions managériales. Pensons entre autres à l'allongement des heures de travail, au gel ou à la réduction des salaires et des avantages sociaux et aux réductions de personnel (Tremblay et Rolland, 2000; Giles et Maschino, 1998; Guérin et Wils, 1990; Schuler, Galante, Jackson, 1987). Selon nos répondants, ce sont dans les milieux de travail où cette stratégie d'affaires est mise en œuvre que leurs membres sont moins satisfaits de leur travail, tant au niveau de son contenu qu'au niveau du contexte dans lequel il se déroule.

Nos analyses statistiques confirment que la stratégie de différenciation par la qualité et la stratégie de domination par les coûts exercent un impact différencié sur la satisfaction au travail des travailleurs. Or, le modèle des choix stratégiques fait comprendre que de telles stratégies d'affaires font partie des décisions stratégiques qui sont mises en œuvre dans le milieu de travail (*work-place-level*) et qui, sur une base quotidienne (*day-to-day basis*) peuvent affecter les travailleurs quotidiennement (Kochan, Katz et McKersie, 1994 : 16) et influencer leur niveau de satisfaction au travail.

Ce modèle est donc approprié pour expliquer l'impact différencié des stratégies d'affaires sur la satisfaction au travail.

6.6.1.2 Apport des théories du conflit industriel (Wheeler, 1985), de la frustration/agression (Klandermans, 1986) et de la mobilisation (Kelly, 1998)

Nous avons retenu la théorie du conflit industriel de Wheeler (1985), la théorie de la frustration/agression de Klandermans (1986) et la théorie de la mobilisation de Kelly (1998) pour expliquer la participation syndicale en tant que comportement adopté par les travailleurs en réaction à certaines actions de l'employeur. Selon l'interprétation que nous faisons des théories de Wheeler (1985) et de Klandermans (1986), la résultante de l'application d'une stratégie de domination par les coûts devrait être une frustration ressentie par les travailleurs contre l'employeur et une insatisfaction au travail conduisant toutes deux à un comportement précis : la participation syndicale. Or, d'après ce que nous observons, bien que la présence d'une telle stratégie cause une réduction de la satisfaction au travail, elle a pour effet de diminuer la participation syndicale. Cette constatation vient confirmer l'idée selon laquelle « *la notion de conflictualité [...], même si elle contribue à accroître la participation syndicale, n'est pas essentielle pour qu'il y ait participation* » (Bergeron et Paquet, 1995 : 135). Ainsi, les théories de Wheeler (1985) et de Klandermans (1986) n'expliquent pas ce phénomène que nous avons observé.

Selon la théorie de la mobilisation de Kelly (1998), toutes perceptions par les travailleurs de justice ou d'injustice organisationnelle deviennent de puissants prédicteurs non seulement de leur comportement face à leur travail mais aussi de leurs réactions face à leur employeur. Nous avons cru que la présence d'une stratégie de domination par les coûts causerait une forme d'injustice organisationnelle pour les travailleurs entre autres par les phénomènes déjà cités qu'elle génère (allongement des heures de travail, gel ou

réduction des salaires et des avantages sociaux, licenciements continus et instauration d'un contrôle sévère de type taylorien). Nous avons cru que la présence de ces phénomènes mobiliserait les travailleurs et les inciterait à participer davantage aux activités syndicales. Cependant, d'après nos résultats, nous observons un phénomène inverse : la présence d'une stratégie de domination par les coûts dans les entreprises a pour effet de faire diminuer indirectement la participation aux activités syndicales. Ainsi, la théorie de la mobilisation de Kelly (1998) ne permet pas d'expliquer pourquoi face à une stratégie de domination par les coûts, la participation syndicale diminue.

6.6.1.3 L'apport issu de la relation établie entre « *attitude* » et « *comportement* »

Parmi toutes les définitions de la satisfaction au travail que nous avons retenues, nous retrouvons celle de Beer (1964) qui présente ce concept comme étant une attitude des travailleurs « *face à la compagnie, à leur emploi, à leurs compagnons de travail et face aux autres objets psychologiques présents dans la situation de travail* » (Larouche, 1972 : 573). Si cette attitude est positive, elle se traduit par de la satisfaction au travail tandis que si elle est négative, elle dénote une insatisfaction au travail (Schermerhorn, Hunt, Osborn et de Billy, 2006 : 177). Dans la relation que nous recherchons entre cette attitude (*satisfaction au travail*) et un comportement précis (*participation syndicale*), la littérature démontre clairement que plus cette attitude à l'égard du travail est négative, plus elle devient un solide prédicteur du comportement attendu (la participation syndicale) (Hamner et Smith, 1978; Anderson, 1979; Kolchin et Hyclak, 1984; Bergeron et Paquet; 1995; Frege, 1996; Paquet et Roy, 1998; Johnson et Jarley, 2004). D'où, la littérature confirme l'existence d'un lien entre la satisfaction au travail et la participation

syndicale. Cependant, même si nos résultats vont dans le sens contraire à celui qu'indique la littérature, nous retrouvons aussi ce lien entre la satisfaction au travail et la participation syndicale. Pour nous, il s'avère positif et significatif. Un élément pourrait servir à expliquer cette situation : c'est le caractère subjectif des réponses obtenues. Ce caractère subjectif découle de la nature de notre échantillon car, rappelons-le, nos répondants proviennent de l'exécutif syndical. Il se pourrait qu'ils voient entre autres en la participation de leurs membres, une forme de reconnaissance face aux efforts déployés par le syndicat pour conserver ou améliorer les conditions de travail; conditions de travail pour lesquelles ils perçoivent que leurs membres sont satisfaits.

Ainsi, étant donné que la satisfaction au travail et ses dimensions (intrinsèque /extrinsèque) définies en termes d'attitudes prédisent de façon significative le comportement recherché (la participation syndicale), nous constatons que la relation établie entre « *attitude* » et « *comportement* » sert à confirmer le rôle de médiation que la satisfaction au travail joue dans notre modèle.

6.6.2 Contribution de notre thèse à l'avancement des connaissances en relations industrielles

Parmi les variables de stratégies d'affaires, nous avons constaté que seule la stratégie de domination par les coûts prédit la participation syndicale, mais de façon indirecte. Nous croyons que notre thèse contribue à l'avancement des connaissances en relations industrielles car de cette constatation découle une triple implication : une implication au niveau théorique, une implication pour le milieu syndical et une implication pour le milieu patronal.

6.6.2.1 Implications au niveau théorique

Les résultats que nous avons présentés permettent de faire certaines avancées au niveau théorique :

1. Nous pouvons affirmer que l'application d'une stratégie de domination par les coûts affecte négativement la satisfaction au travail des travailleurs syndiqués.
2. Nous pouvons affirmer de plus que les travailleurs satisfaits de leur travail sont ceux qui participent le plus aux activités syndicales. En contrepartie, les travailleurs moins satisfaits de leur travail tant dans son contenu qu'au niveau du contexte où il se déroule participent moins aux activités syndicales; leur plus faible niveau de satisfaction au travail étant causé entre autres par la présence d'une stratégie de domination par les coûts.
3. La présence d'une telle stratégie d'affaires dans les organisations influence la participation syndicale de façon indirecte; la satisfaction au travail jouant un rôle médiateur à travers cette influence.

6.6.2.2 Implications pour le milieu syndical

Comme il fut déjà souligné, nos résultats indiquent que la présence d'une stratégie de domination par les coûts dans l'entreprise diminue la participation syndicale. Or, la baisse de participation syndicale ne peut être attribuée à une incapacité des syndicats à représenter leurs membres car ces derniers doivent comprendre qu'en présence de cette stratégie d'affaires, les syndicats ont dû revoir leur stratégie d'organisation (Giles et Maschino, 1998) face à l'application de décisions managériales souvent hors de leur contrôle.

Nos résultats doivent rendre les syndicats conscients que c'est une fois de plus par la voie de la négociation collective qu'ils doivent entamer des discussions avec l'employeur sur l'impact de leurs décisions sur les travailleurs et, dans la mesure où ces décisions concernent la mise en œuvre d'une stratégie de domination par les coûts, les syndicats doivent continuer à « *rajuster leur discours, leurs objectifs et leurs pratiques afin de poursuivre l'amélioration des conditions de travail de leurs membres...* » (Grant, 1990 : 312).

6.6.2.3 Implications pour le milieu patronal

Il est reconnu dans la littérature que tout employeur qui applique une stratégie de domination par les coûts veut donner à son organisation un avantage concurrentiel visant à la rendre « *capable d'avoir des coûts plus faibles que ceux de ses compétiteurs* » (Hafsi, Séguin, Toulouse, 2000 : 293). Cependant, si sur le plan comptable l'employeur peut évaluer l'avantage financier que procure à son organisation la mise en œuvre de cette stratégie d'affaires, nous croyons que nos résultats peuvent lui fournir l'information nécessaire lui permettant d'évaluer le coût humain de la mise en œuvre d'une telle stratégie.

En effet, nos résultats vont non seulement lui révéler l'existence d'une relation entre cette stratégie d'affaires et la satisfaction au travail, mais vont de plus lui préciser le sens de cette relation. Ainsi, l'employeur pourra constater à travers cette relation ce triple impact négatif que rapportent nos résultats:

1. D'abord un ***impact négatif*** exercé par la stratégie de domination par les coûts sur la satisfaction globale des travailleurs;

2. Ensuite, un *impact négatif* exercé par la stratégie de domination par les coûts sur la satisfaction des travailleurs face au contenu de leur travail (satisfaction intrinsèque);
3. En dernier lieu, un *impact négatif* exercé par la stratégie de domination par les coûts sur la satisfaction des travailleurs face au contexte de leur travail (satisfaction extrinsèque).

Nous tenons à souligner une idée émise par St-Onge, Audet, Haines et Petit (2004); idée selon laquelle -pour un employeur- « *les ressources humaines [...] constituent les ressources les plus importantes d'une organisation, celles qui sont les plus susceptibles de lui procurer un avantage concurrentiel et sur lesquelles il faut le plus compter pour obtenir un rendement satisfaisant des investissements* » (St-Onge, Audet, Haines et Petit, 2004 : 4). C'est parce que nous partageons cette idée que nous croyons que dans un contexte économique concurrentiel, un employeur qui applique une stratégie de domination par les coûts devrait considérer le triple impact négatif qu'elle suscite et devrait ainsi faire sienne, cette idée selon laquelle ses ressources humaines peuvent l'aider à obtenir un rendement satisfaisant des investissements.

À l'instar de différents auteurs, nous croyons de plus que dans un contexte économique concurrentiel, l'atteinte de ce rendement satisfaisant des investissements peut être garantie entre autres, par des actions managériales qui encouragent la mobilisation des ressources humaines⁸⁰ (Lawler et Mohrman, 1989; Wils, Labelle, Guérin et Tremblay, 1998; Fabi, Martin et Valois, 1999). D'ailleurs, comme le soulignent Wils, Labelle,

⁸⁰ La mobilisation (aussi appelé « engagement organisationnel ») est caractérisée « *par l'acceptation, la conviction profonde à l'égard des valeurs et des buts de l'organisation, la disposition à fournir des efforts considérables pour l'organisation ainsi que le désir de maintenir son appartenance à l'organisation* » (Fabi, Martin et Valois, 1999 : 103).

Guérin et Tremblay (1998 : 5), cette mobilisation des travailleurs est possible si ces derniers ressentent de la satisfaction au travail.⁸¹

Selon nous, les employeurs qui partagent l'idée exprimée par St-Onge, Audet, Haines et Petit (2004) sur l'importance des ressources humaines dans une organisation pourront, à la lecture de nos résultats, miser des actions concrètes (formation, partage de l'information, mise en œuvre de programmes de retraite anticipée avec compensation monétaire...) dont l'objectif sera de diminuer l'impact d'une stratégie de domination par les coûts sur la satisfaction au travail de leurs employés.

Dans ce chapitre, nous avons présenté les résultats à partir desquels nous avons testé nos hypothèses et nous avons discuté ces résultats. Au chapitre suivant, nous présentons notre conclusion.

⁸¹ Nous tenons à souligner que l'introduction de la notion de « **mobilisation** » dans notre thèse sert uniquement à exposer les 2 idées suivantes : 1. Ce sont les employés mobilisés qui garantissent le succès de l'organisation (Lawler et Mohrman, 1989 : 26) et 2. Les employeurs ont plus de chance de mobiliser les employés qui sont satisfaits au travail que ceux qui ne le sont pas (Wils, Labelle, Guérin et Tremblay, 1998).

En abordant la notion de « **mobilisation** », nous ne voulons surtout pas laisser croire que notre thèse prend une autre orientation et s'intéresse à l'étude de ce concept. Nous désirons simplement souligner le fait que la satisfaction au travail peut aussi conduire vers cet état (la mobilisation des travailleurs) et que cet état est garant du succès organisationnel (Lawler et Mohrman, 1989).

7. CONCLUSION

7. Conclusion

Dans cette partie de notre thèse, nous comptons d'abord rappeler quel était l'objectif poursuivi en entreprenant notre recherche. Ensuite, nous allons expliquer la portée de nos résultats, exposer les limites de notre recherche, proposer de nouvelles avenues pour de futures recherches et rajouter un dernier mot, pour la fin.

7.1 Caractère novateur de notre thèse

Les « relations industrielles » reconnues comme une discipline bien établie en sciences sociales (Audet et Larouche, 1988) comprennent trois domaines d'étude, notamment la gestion des ressources humaines, les relations du travail et les politiques publiques en matière de travail (Boivin, 1987). Chacun de ces domaines d'étude offre aux chercheurs différentes possibilités de faire avancer les connaissances sur des sujets variés en relations industrielles (Larouche, 1996).

C'est dans l'optique de faire avancer les connaissances dans cette discipline que nous avons entrepris notre thèse. Notre sujet porte sur le lien entre la stratégie d'affaires et la participation syndicale dans le secteur privé au Québec via le rôle médiateur de la satisfaction au travail. Le caractère novateur de ce sujet se présente sous deux aspects:

1. Au niveau des domaines d'étude qu'il rejoint. Comme nous l'avons déjà souligné, dans notre thèse, nous faisons un effort d'intégration des théories émanant de deux objets principaux des relations industrielles, soit la *gestion des ressources humaines* et les *relations du travail*. Cet effort d'intégration nous a permis de proposer et de tester un modèle intégrateur de la participation syndicale.

2. Au niveau de l'objectif qu'il poursuit. Suite à une recension de la littérature sur la participation syndicale, il semble qu'aucune étude ne se soit penchée sur la démonstration d'un lien entre la stratégie d'affaires et la participation syndicale. Ainsi, dans notre thèse, notre objectif a été de vérifier l'existence possible d'un tel lien via le rôle médiateur de la satisfaction au travail.

7.2 Portée de nos résultats

C'est à l'aide d'une recension de la littérature que nous avons pu apporter des précisions sur les variables maîtresses de notre modèle d'analyse. Il s'agit de notre variable indépendante (*la stratégie d'affaires*), de notre variable dépendante (*la participation syndicale*) et de notre variable médiatrice (*la satisfaction au travail*).

Concernant la « *stratégie d'affaires* », c'est à partir de la typologie de Porter (1980) que nous avons établi quelles dimensions de ce concept nous voulions retenir. Ces dimensions regroupent : la stratégie de domination par les coûts, la stratégie de différenciation par la qualité et la stratégie de différenciation par l'innovation. Sur le plan méthodologique, nous avons utilisé quinze énoncés qui ont servi de mesure opérationnelle de ces stratégies d'affaires.⁸²

Concernant le concept « *participation syndicale* », nous l'avons défini en retenant qu'une dimension de la définition conceptuelle proposée par Bergeron et Paquet (1995), soit celle où la participation syndicale réfère à « *l'action, pour un salarié, de prendre part à des activités organisées ou offertes par un syndicat* » (Bergeron et Paquet, 1995 : 126). Pour mesurer ce concept sur le plan opérationnel, nous avons retenu les mesures de Hammer et Wazeter (1993).

⁸² Voir Annexe 1, question 25.

Concernant le concept « *satisfaction au travail* », nous avons retenu la définition de Beer (1964) et avons recouru à la relation établie entre les concepts « attitude » et « comportement » pour illustrer le rôle médiateur que joue la satisfaction au travail en tant que variable d'attitude. Nous avons aussi retenu la définition selon laquelle la satisfaction au travail découle d'une perception (Morse, 1953; Ivancevich et Donnelly, 1968) pour appliquer la théorie de l'influence sociale (*Social influence theory*) de Salancik et Pfeffer (1997) afin d'appuyer l'idée selon laquelle la satisfaction des individus peut être déterminée par leurs collègues de travail, notamment ceux qui composent leur exécutif syndical. Nous avons retenu la définition opérationnelle de Larouche et al. (1973); définition qui nous a permis de présenter la satisfaction au travail sur un même continuum allant de totalement insatisfait à pleinement satisfait.⁸³

Les variables maîtresses de notre modèle d'analyse ayant été définies sur les plans conceptuel et opérationnel, nous avons une fois de plus consulté la littérature afin de vérifier si les auteurs avaient rapporté l'existence de liens possibles entre ces variables. Si la littérature permet de constater que la satisfaction au travail est un solide prédicteur de la participation syndicale (Anderson, 1979; Kolchin et Hyclak, 1984; Barling, Fullagar et Kelloway, 1992; Bergeron et Paquet, 1995; Paquet et Roy, 1998; Johnson et Jarley, 2004), elle ne permet pas d'établir de relation entre la stratégie d'affaires et la participation syndicale. Cependant, les écrits de Schuler, Galante et Jackson (1987), de Guérin et Wils (1990), de Jackson et Schuler (1995) et de Youndt, Snell, Dean et Lepak (1996) font ressortir l'impact qu'exerce la mise en œuvre d'une stratégie d'affaires tant sur le contenu que sur le contexte de l'emploi. Ce sont les résultats rapportés dans ces

⁸³ Voir l'Annexe 1.

études qui nous ont permis d'anticiper un impact différencié exercé par les stratégies d'affaires sur la satisfaction au travail.

Ainsi, poursuivant notre objectif de démontrer un lien entre nos variables maîtresses, nous avons postulé l'existence d'un modèle médiateur et nous avons émis l'hypothèse principale suivante : *Des trois dimensions expliquant la stratégie d'affaires, la stratégie de domination par les coûts exerce un impact contraire à celui qu'exercent la stratégie de différenciation par la qualité et la stratégie de différenciation par l'innovation sur la participation syndicale, via l'effet médiateur de la satisfaction au travail.*

Pour bien cerner l'influence possible de toutes les dimensions des stratégies d'affaires sur la participation syndicale, nous avons aussi présenté trois sous-hypothèses. D'abord la sous-hypothèse 1 selon laquelle *la stratégie de domination par les coûts affecte de façon négative la satisfaction au travail et ainsi, augmente la participation syndicale.* La sous-hypothèse 2 selon laquelle *la stratégie de différenciation par la qualité affecte de façon positive la satisfaction au travail et de ce fait, diminue la participation syndicale.* Enfin la sous-hypothèse 3 selon laquelle *la stratégie de différenciation par l'innovation affecte de façon positive la satisfaction au travail et de ce fait, diminue la participation syndicale.*

Si d'un côté les résultats rapportés confirment l'impact différencié qu'exercent les stratégies d'affaires de différenciation par la qualité et de domination par les coûts sur la satisfaction au travail⁸⁴, d'un autre côté ils démontrent que seule la stratégie de domination par les coûts affecte la participation syndicale. Cependant, cette relation observée entre la stratégie de domination par les coûts et la participation syndicale ne va

⁸⁴ Dans le cas de la stratégie de différenciation par l'innovation, le lien positif observé entre cette stratégie d'affaires et la satisfaction au travail ne s'avère pas statistiquement significatif.

pas dans le sens que nous avons anticipé. De plus, nous constatons que cette relation est *indirecte* puisqu'on l'observe via l'effet médiateur de la satisfaction au travail.

Ainsi, nos résultats confirment le premier volet de notre sous-hypothèse 1 stipulant que *la stratégie de domination par les coûts affecte de façon négative la satisfaction au travail* et infirment le second volet de cette sous-hypothèse voulant que la présence de cette stratégie d'affaires *augmente la participation syndicale*. De plus, nos résultats infirment nos sous-hypothèses 2 et 3.

Bien que nos résultats confirment partiellement les volets 1 (*des trois dimensions expliquant la stratégie d'affaires, la stratégie de domination par les coûts exerce un impact contraire à celui qu'exercent la stratégie de différenciation par la qualité et la stratégie de différenciation par l'innovation sur la participation syndicale*) et 2 (*la stratégie d'affaires exerce une influence sur la participation syndicale via l'effet médiateur de la satisfaction au travail*) de notre hypothèse principale, ils démontrent néanmoins l'existence d'un modèle de médiation parfait peu importe l'approche utilisée : celle de Baron et Kenny (1986) ou celle de Frazier, Tix et Barron (2004).

C'est la capacité de notre modèle à faire ressortir une telle médiation qui confère à nos résultats une portée qui excède la limite territoriale des entreprises syndiquées du secteur privé au Québec. Ainsi, si après analyse de l'environnement concurrentiel certains employeurs oeuvrant au sein d'entreprises privées du Canada anglais et des États-Unis adoptent une stratégie d'affaires de domination par les coûts, nous croyons que cette stratégie d'affaires devrait avoir pour effet de réduire la participation syndicale. Selon nous, une telle affirmation trouve son explication dans le fait que le syndicalisme tel que pratiqué au Québec est semblable à celui qui est pratiqué au Canada anglais et aux États-

Unis (Boivin, 2004) parce qu'il a été structuré en vertu de deux grands principes enchâssés dans nos lois du travail : la reconnaissance officielle (Boivin, 2004) et le monopole de représentation syndicale (Hébert, Bourque, Giles, Grant, Jalette, Trudeau et Vallée, 2003). D'où, la mise en œuvre d'une telle stratégie d'affaires devrait avoir entre autres conséquences, celle d'affaiblir la capacité d'organisation des syndicats (Giles et Maschino, 1998) sans pour autant affecter la confiance que les membres leur témoignent.⁸⁵

⁸⁵ En ce qui a trait au syndicalisme au Canada et au Québec, un coup d'œil aux statistiques représentant le taux de syndicalisation au Canada (29,9) et au Québec (36,1) en 2000 (Hébert et. al., 2003), confirment cette confiance des membres envers les syndicats.

7.3 Limites de la présente recherche et nouvelles avenues pour recherches futures

Notre étude présente certaines limites. Nous exposons ces limites et pour chacune d'elles, nous proposons une avenue pour recherches futures.

Une première limite provient du devis expérimental des données que nous utilisons. Il s'agit de données colligées en avril 2002. Bien que la période de temps qui sépare l'année où ces données ont été recueillies de l'année où nous les avons utilisées (2006) ne soit pas longue, nous tenons à souligner que le portrait qu'elles font ressortir est celui qui prévalait en 2002. En janvier 2007, suite à une relance effectuée auprès des employés concernés par notre étude afin de déterminer la stratégie d'affaires qu'ils appliquaient en 2002, nous avons constaté qu'à cause de différents événements (fusion d'entreprises, déménagement, faillite, fermeture d'usine, etc.) dû aux changements rapides qui caractérisent notre environnement économique, ce portrait avait quelque peu changé. Face à cette réalité, nous sommes conscients que nous avons travaillé avec des données transversales prises qu'une fois à un moment précis (2002). Ainsi, un tel design de recherche ne permet pas de tester la nature causale des relations entre les variables car toutes nos variables ont été mesurées à ce moment précis (2002).

Une recherche future devrait utiliser des données plus contemporaines et longitudinales. Ainsi, il serait possible vérifier si les relations causales établies dans notre modèle persistent.

Une seconde limite concerne le caractère subjectif de nos données. Comme il s'agit de la perception syndicale (analyse à un niveau), nous sommes conscients que cette perception a possiblement teinté nos résultats. Nous avons travaillé avec des données agrégées où les

principales variables de notre modèle (stratégie d'affaires, satisfaction au travail, participation syndicale) sont mesurées auprès de tierce personne (l'exécutif syndical répondant pour ses membres). Cette réalité pourrait entre autres expliquer pourquoi nos résultats concernant la relation entre la variable « *satisfaction au travail* » et la variable « *participation syndicale* » diffèrent de ceux que la littérature nous apprend. Nous rapportons une relation positive entre ces deux variables tandis que selon la littérature, cette relation est négative. Par l'effet de désirabilité sociale, l'exécutif syndical peut vouloir témoigner que ses membres sont satisfaits au travail; cette satisfaction étant liée aux résultats des efforts syndicaux pour que le contenu de même que le contexte de travail soient continuellement améliorés. Ainsi, dans ce contexte, nous comprenons pourquoi la perception de l'exécutif syndical tant sur la « *satisfaction au travail* » que sur la « *participation syndicale* » de ses membres, résulte en une relation positive entre ces deux concepts.

Une particularité des trois variables maîtresses de notre modèle c'est qu'elles peuvent se mesurer à des niveaux d'analyse différents : La variable « *stratégie d'affaires* » se mesure au niveau organisationnel (Hamermesh, 1986; Hafsi, Séguin et Toulouse, 2000), la variable « *satisfaction au travail* » se mesure surtout au niveau individuel (Harter, Schmidt et Hayes, 2002) et la variable « *participation syndicale* » peut être mesurée au niveau organisationnel (auprès de l'exécutif syndical) ou au niveau individuel (auprès des membres du syndicat) (Hammer et Wazeter, 1993).

Comme notre recherche est la première à s'intéresser aux relations entre ces variables, une recherche future devrait mesurer ces variables aux niveaux d'analyse les plus

appropriés et les mettre en relation par les techniques statistiques de l'analyse multi-niveau.⁸⁶

Une troisième limite que nous avons identifiée se présente ainsi : Comme nous l'avons mentionné, notre démarche méthodologique nous a aussi emmené à enquêter en 2007 auprès des employeurs pour vérifier quelle était leur stratégie d'affaires en 2002. Cependant dans notre enquête, nous n'avons pas vérifié auprès de ces employeurs si la stratégie de domination par les coûts adoptée était une stratégie délibérée ou une stratégie émergente. Selon le cas, l'impact dans le milieu de travail ne saurait avoir la même portée. S'il s'agit d'une stratégie délibérée, les règles du jeu mises en place par l'employeur découlent d'un processus planifié (Demers, 2000). En revanche, s'il s'agit d'une stratégie émergente, les règles du jeu mises en place par l'employeur proviennent d'une série d'actions spontanées (Mintzberg et Waters, 1985) qui, en réponse aux imprévues, demeurent d'ordre réactif.

Une étude subséquente aiderait à déterminer si la mise en œuvre d'une stratégie émergente de domination par les coûts laisse place, grâce à son caractère spontané, à des ajustements qui peuvent servir à minimiser ses effets négatifs sur le milieu de travail et sur la satisfaction au travail.

Notre recherche indique comment la satisfaction au travail en tant que variable d'attitude joue un rôle médiateur dans la relation indirecte observée entre la stratégie de domination par les coûts et la participation syndicale. Cependant, comme il s'agit d'une attitude face à l'employeur et face au travail, nos résultats permettent d'observer qu'un « côté de la médaille ». Dans une visée prospective, nous encourageons les chercheurs à vérifier

⁸⁶ Pour plus d'informations sur ces techniques statistiques, voir : Snijders, T.A.B., & Bosker, R.J. (1999). *Multilevel analysis : An introduction to basic and advanced multilevel modeling*. London : Sage.

l'autre « *côté de la médaille* », c'est-à-dire ce côté qui permettrait de savoir si une autre variable d'attitude, en l'occurrence l'attitude envers les syndicats, jouerait ce même rôle médiateur dans une telle relation. Cette démarche permettrait-elle de vérifier si les stratégies syndicales en réponse à une stratégie de domination par les coûts influence l'attitude des membres envers les syndicats? Ce faisant, dans quel sens orienteraient-elles le comportement des membres : vers la participation syndicale ou autre? Voici, selon nous, d'autres pistes intéressantes de recherche.

7.4 Mot de la fin

L'issue de l'étude du lien entre la stratégie d'affaires et la participation syndicale dans le secteur privé au Québec via le rôle médiateur de la satisfaction au travail fait ressortir la complexité des relations du travail qui se vivent entre deux des trois acteurs principaux du système des relations industrielles, soit l'acteur patronal et l'acteur syndical. Cette complexité d'abord rapportée par Barbash (1984) et exposée ensuite par Boivin (1987) se définit par la particularité même des relations que vivent ces deux acteurs : bien qu'ils partagent un même milieu de travail et qu'ils aient besoin l'un de l'autre, ils poursuivent chacun des intérêts divergents. Comme le souligne Boivin (1987), ces deux acteurs du système des relations industrielles « *ont un intérêt commun à maximiser leurs revenus totaux, mais ils ont des intérêts divergents sur la façon dont ces revenus doivent être divisés entre les profits et les salaires* » (Boivin, 1987 : 182). Dans notre thèse, nous rapportons que parmi les choix stratégiques effectués par l'acteur patronal se trouve l'application de sa stratégie d'affaires de domination par les coûts. La littérature admet que la mise en œuvre d'une telle stratégie d'affaires permet d'abord et avant tout à cet

acteur de dégager une marge bénéficiaire plus élevée (Hafsi, Séguin, Toulouse, 2000) tout en continuant à poursuivre ses intérêts dans un environnement concurrentiel (Porter, 1980). Mais si la littérature rapporte d'un côté que la mise en œuvre d'une stratégie de domination par les coûts affaiblit la capacité d'organisation de l'autre acteur avec qui l'employeur vit ses relations du travail, notamment le syndicat (Lévesque, Murray, Roby et Le Queux, 1997; Giles et Maschino, 1998), nos résultats confirment d'un autre côté qu'une telle stratégie d'affaires l'affecte aussi en faisant diminuer la participation de ses membres à ses activités.

Face à de telles réalités, notre rôle en tant que chercheur en relations industrielles est de diffuser nos résultats et de susciter auprès de nos pairs cette réflexion : Une stratégie d'affaires -même si elle consiste en la domination par les coûts- vise à protéger l'organisation contre la concurrence (Porter, 1980). Alors, comment les parties peuvent-elles réussir à poursuivre leurs intérêts et préserver leur interdépendance mutuelle dans un contexte où l'employeur n'a d'autre choix que d'appliquer une telle stratégie d'affaires sachant qu'elle peut le forcer à se départir d'une de ses ressources importantes : ses ressources humaines?

Cette réflexion nous semble pertinente car elle nous permet de constater que notre rôle de chercheur en relations industrielles ne prend pas fin à la conclusion d'une thèse, mais au contraire, il prend un nouvel élan.

8. BIBLIOGRAPHIE

8. BIBLIOGRAPHIE

Anderson, John C. (1979). "Local Union Participation : A Re-examination." *Industrial Relations*, Vol. 18, No. 1, pages 18-31.

Ansoff, Igor H. (1965). *Corporate Strategy*, New-York : McGraw-Hill.

Aryee, Samuel et Debrah Yaw A. (1997). « *Members' Participation in the Union : An Investigation of Some Determinants in Singapore.* » *Human Relations*, Vol. 50, No. 2, pages 129-147.

Audet, Michel et Viateur Larouche (1988). « *Paradigmes, écoles de pensée et théories en relations industrielles.* » *Relations Industrielles*, Volume 43, numéro 1, pages 3-31.

Baillargeon, Gérard (2002). *Méthodes statistiques*, Trois-Rivières : Les Éditions SMG.

Bamberger, Peter et Ilan Meshoulam (2000). *Human Resource Strategy : Formulation, Implementation, and Impact*, Thousand Oaks : Sage Publications, Inc.

Bamberger, Peter, Avraham N. Kluger, et Ronena Suchard (1999). "The Antecedents and Consequences of Union Commitment : A Meta-Analysis." *Academy of Management Journal*, Vol. 42, No. 3, pages 304-318.

Barbash, J. (1984). *The Elements Of Industrial Relations*, Madison : The University of Wisconsin Press.

Barling, Julian, Clive Fullagar et E. Kevin Kelloway (1992). *The Union and Its Members : A Psychological Approach*, New-York : Oxford University Press.

Barling, Julian, E. Kevin Kelloway et Roderick D. Iverson (2003). "High-Quality Work, Job Satisfaction, and Occupational Injuries." *Journal of Applied psychology*, Vol. 88, No. 2, pages 276-283.

Baron, Reuben M. et David A. Kenny (1986). « *The Moderator-Mediator Variable Distinction in Social Psychological Research : Conceptual, Strategic, and Statistical Considerations* », *Journal of Personality and Social Psychology*, Vol. 51, No. 6, pages 1173-1182.

Baron, James N. et David M. Kreps, (1999). *Strategic Human Resources : Frameworks for General Managers*. New-York : John Wiley.

Beer, Michael (1964). "*Organizational Size and Job Satisfaction.*" *Academy of Management Journal*, Vol. 7, No. 1, pages 34-44.

Beer, Michael (1968). "*Needs and Need Satisfaction Among Clerical Workers in Complex and Routine Jobs.*" *Personnel Psychology*, Vol. 21, No. 2, pages 209-222.

Benedict, Steve (1998). « *Conséquences de l'intégration continentale pour les syndicats canadiens* », dans Rodrigue Blouin et Anthony Giles, *L'intégration économique en Amérique du Nord et les relations industrielles*, Sainte-Foy : Les Presses de l'Université Laval, pages 168-174.

Bergeron, Jean-Guy et Renaud Paquet (1995). *Un modèle d'analyse de la participation à la vie syndicale*, dans : *Le travail et son milieu : cinquante ans de recherche à l'École de relations industrielles de l'Université de Montréal*, Montréal, Les Presses de l'Université de Montréal, 1995, pages 125-142.

Blai, B. (1964). « *An Occupational Study of Job Satisfaction and Need Satisfaction.* » *The Journal of Experimental Education*, Vol. 32, No. 4, pages 383-388.

Blyton, Paul, Nigel Nicholson et Gill Ursell (1981). "*Job Status and White-collar Members' Union Activity.*" *Journal of Occupational Psychology*, Vol. 54, No. 1, pages 33-45.

Bobbitt , Randolph H. jr. et Orlando Behling (1972). "*Defense Mechanisms as an Alternate Explanation of Herzberg's Motivator-Hygiene Results.*" *Journal of Applied Psychology*, Vol. 56, No. 1, pages 24-27.

Boivin, Jean (1987). "*Les relations industrielles: Une pratique et une discipline.*" *Relations Industrielles*, vol. 42, No. 1, 180-196.

Bulger, Carrie A. et Steven Mellor (1997). « *Self-Efficacy as a Mediator of the Relationship Between Perceived Union Barriers and Women's Participation in Union Activities.* » *Journal of Applied Psychology*, Vol. 82, No. 6, pages 935-944.

Carsten, Jeanne M. et Paul E. Spector (1987). "*Unemployment, Job Satisfaction, and Employee Turnover : A Meta-Analytic Test of the Muchinsky Model.*" *Journal of Applied Psychology*, Vol. 72, No. 3, pages 374-381.

Chacko, Thomas I. (1985). "*Member Participation in Union Activities : Perceptions of Union Priorities, Performance, and Satisfaction.*" *Journal of Labor Research*, Vol. VI, No. 4, pages 363-373.

Chan, Andy W., Feng Tong-Qing, Tom Redman et Ed Snape (2006). “ *Union Commitment and Participation in the Chinese Context.*” *Industrial Relations*, Vol. 45, No. 3, pages 485-490.

Chandler, Alfred D. (1962). *Strategy and Structure*. Cambridge, MA : MIT Press.

Chaykowski, Richard et Anil Verma (1992). *Industrial Relations in Canadian Industry*. Toronto : Dryden.

Clark , Andrew, Andrew Oswald et Peter Warr (1996). “*Is Job Satisfaction U-Shaped in Age?*” *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, Vol. 69, No.1, pages 57-81.

Code du travail du Québec (2002). Québec, L.R.Q., c. C-27.

Delaney, John T. et Mark A. Huselid (1996). “*The Impact of Human Resource Management Practices on Perceptions of Organizational Performance.*” *Academy of Management Journal*, Vol. 39, No. 4, pages 949-969.

Delery, John E. et Harold D. Doty (1996). « *Modes of Theorizing in Strategic Human Resources Management : Tests of Universalistic, Contingency, and Configurational Performance Predictions.* » *Academy of Management Journal*, Vol. 39, No. 4, pages 802-835.

Demers, Christiane (2000). « *De la planification de la stratégie à la gestion de la stratégie émergente* », dans : Hafsi, Taïeb, Francine Séguin et Jean-Marie Toulouse, *La stratégie des organisations : une synthèse*, 2^e édition. Montréal, Les Éditions Transcontinental inc., pages 169-183.

Dess, Gregory G. et Peter S. Davis (1984). « *Porter's (1980) Generic Strategies as Determinants of Strategic Group Membership and Organizational Performance.*» *Academy of Management Journal*, Vol. 27, No. 3, pages 467-488.

Dolan, Shimon, Éric Gosselin, Jules Carrière et Gérald Lamoureux (2002). *Psychologie du travail et comportement organisationnel*, 2^e édition. Boucherville : Gaëtan Morin éditeur.

Dolan, Shimon, Éric Gosselin, Jules Carrière et Gérald Lamoureux (2007). *Psychologie du travail et comportement organisationnel*, 3^e édition. Montréal : Gaëtan Morin éditeur/Chenelière éducation.

Dormann, Christian et Dieter Zapp (2001). «*Job Satisfaction : A Meta-Analysis of Stabilities*». *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 22, No. 5, pages 483-504.

Dreher, George F. et Thomas W. Dougherty (2002). *Human Resource Strategy : A Behavioral Perspective for the General Manager*. Boston, McGraw-Hill Irwin.

Duffy, Michelle K., Daniel C. Ganster et Jason D. Shaw (1998). «*Positive Affectivity and Negative Outcomes : The Role of Tenure and Job Satisfaction*». *Journal of Applied Psychology*, Vol. 83, No. 6, pages 950-959.

Dupuis, Suzanne (2003). *Les impacts de la présence de la rémunération variable sur la participation aux activités syndicales locales*. Mémoire de maîtrise, département des Relations industrielles, Université de Montréal.

Dyer, Lee et Gerald W. Holder (1988). "A Strategic Perspective of Human Resources Management." Dans L. Dyer et G.W. Holder (Eds.), *Human Resources Management : Evolving Roles and Responsibilities*. Washington, DC : American Society for Personnel Administration, pages 1-45.

Fabi, Bruno, Yves Martin et Pierre Valois (1999). «*Favoriser l'engagement organisationnel des personnes oeuvrant dans des organisations en transformation : Quelques pistes de gestion prometteuses*», *Gestion, Revue internationale de gestion*, Vol. 24, No. 3, pages 102-113.

Fiorito, Jack et Charles R. Greer (1986). "Gender Differences in Union Membership, Preferences, and Beliefs." *Journal of Labor Research*, Vol. VII, No. 2, pages 145-164.

Fishbein, Martin et Icek Ajzen (1975). *Belief, Attitude, Intention and Behavior*. Reading, Mass., Addison-Wesley.

Flood, Patrick, Thomas Turner et Paul Willman (2000). "A Segmented Model of Union Participation." *Industrial Relations*, Vol. 39, No. 1, pages 108-114.

Frazier, Patricia A., Andrew P. Tix et Kenneth E. Barron (2004). «*Testing Moderator and Mediator Effects in Counseling Psychology Research*». *Journal of Counseling Psychology*, Vol. 51, No. 1, pages 115-134.

Freeman, Richard B. et James L. Medoff (1984). *Pourquoi les syndicats? Une réponse américaine*. Paris : Économica.

Frege, Carola M. (1996). "Union Membership in Post-Socialist East Germany : Who Participates in Collective Action?" *British Journal of Industrial Relations*, 34 : 3, pages 387-413.

Froehlich, Herbert P. et L. Wolins (1960). "Job Satisfaction as Need Satisfaction." *Personnel Psychology*, Vol. 13, No. 4, pages 407-420.

Fédération des travailleurs et des travailleuses du Québec (FTQ) (2001). *Le syndicalisme*. Collection : Les nouvelles connaissances usuelles. Montréal, Transcontinental Litho Acme.

Fullagar, Clive et Julian Barling (1989). « A Longitudinal test of a Model of the antecedents and consequences of union loyalty. » *Journal of Applied Psychology*, Vol. 74, No. 2, pages 213-227.

Fuller, Bryan J. et Kim Hester (1998). "The Effect of Labor Relations Climate on the Union Participation Process." *Journal of Labor Research*, Volume XIX, No. 1 (Winter), pages 173-187.

Gallagher, Daniel G. et George Strauss (1991). « Union Membership Attitudes and Participation ». In : George Strauss, Daniel G. Gallagher and Jack Fiorito (Eds.). *The State of the Unions*, Industrial Relations Research Association, Madison, WI, pages 139-171.

Giles, Anthony et Dalil Maschino (1998). « L'intégration économique en Amérique du Nord et les relations industrielles », dans R. Blouin et A. Giles, *L'intégration économique en Amérique du nord et les relations industrielles*, Les Presses de l'Université Laval, pages 5-38.

Giles, Anthony et Gregor Murray (1996). « Trajectoires et paradigmes dans l'étude des relations industrielles », dans G. Murray, M-L. Morin et I. da Costa, *L'état des relations professionnelles*, Les Presses de l'Université Laval, pages 64-92.

Glick, William, Philip Mirvis et Diane Harder (1977). "Union Satisfaction and Participation." *Industrial Relations*, Vol. 16, No. 2, pages 145-151.

Gordon, Michael E., John W. Philpot, Robert E. Burt, Cynthia A. Thompson et William E. Spiller (1980). "Commitment to the Union : Development of a Measure and an Examination of its Correlates." *Journal of Applied Psychology*, Vol. 65, No. 4, pages 474-499.

Gordon Michael E. et Aaron J. Nurick (1981). « *Psychological Approaches to the Study of Union-Management Relations.* » *Psychological Bulletin*, Vol. 90, No. 2, pages 293-306.

Gosselin, Éric (2001). *La nature, la direction et l'intensité de la relation unissant la satisfaction au travail et la satisfaction hors travail : une analyse psycho-temporelle.* Thèse de doctorat, Département de Relations industrielles, Université de Montréal.

Gosselin, Alain, Jean-Yves Le Louarn et Thierry Wils (2001). « *Penser stratégiquement en ressources humaines, c'est faire F.A.C.E.* » *Effectif*, novembre/décembre, pages 24-32.

Grant, Michel (1990). « *Vers la segmentation du syndicalisme au Québec* », dans Rodrigue Blouin, *Vingt-cinq ans de pratique en relations industrielles au Québec*, Cowansville : Les Éditions Yvon Blais inc., pages 311-341.

Guérin, Gilles (1997). « *L'avenir de la fonction ressources humaines.* » Montréal, École de Relations industrielles, Université de Montréal. Document de recherche numéro 97-06, non publié.

Guérin, Gilles et Thierry Wils, (1990). « *L'harmonisation des pratiques de gestion des ressources humaines au contexte stratégique : une synthèse* », dans Rodrigue Blouin, *Vingt-cinq ans de pratique en relations industrielles au Québec*, Cowansville : Les Éditions Yvon Blais inc., pages 669-715.

Hackett, Rick D. et Robert M. Guion (1985). « *A Reevaluation of the Absenteeism-Job Satisfaction Relationship.* » *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, Vol. 35, No. 3, pages 340-381.

Hafsi, Taïeb, Francine Séguin et Jean-Marie Toulouse (2000). *La stratégie des organisations: une synthèse*, 2^e édition. Montréal : Les Éditions Transcontinental inc.,

Hambrick, Donald C. (1983). « *High Profit Strategies in Mature Capital Goods Industries: A Contingency Approach.* » *Academy of Management Journal*, Vol. 26, No. 4, pages 687-707.

Hamermesh, Richard G. (1986). *Making Strategy Work – How Senior Managers Produce Results.* New-York : Wiley.

Hammer, Tove H. et David L. Wazeter (1993). « *Dimensions of Local Union Effectiveness.* » *Industrial & Labor Relations Review*, Vol. 46, No.2 (January), pages 302-319.

Hamner, W. Clay et Frank J. Smith (1978). « *Work Attitudes as Predictors of Unionization Activity.* » *Journal of Applied Psychology*, Vol. 63, No. 4, pages 415-421.

Harter, James K., Frank L. Schmidt et Theodore L. Hayes (2002). « *Business-Unit-Level Relationship Between Employee Satisfaction, Employee Engagement, and Business Outcomes : A Meta-Analysis.* » *Journal of Applied Psychology*, Vol. 87, No. 2, pages 268-279.

Hébert, Gérard, Reynald Bourque, Anthony Giles, Michel Grant, Patrice Jalette, Gilles Trudeau et Guylaine Vallée (2003). *La convention collective au Québec*. Boucherville : Gaëtan Morin, éditeur.

Heckscher, Charles (1988). *The New Unionism : Employee Involvement in the Changing Corporation*. New-York : Basic Books.

Heider, Fritz Karl Eugen (1958). *The Psychology of Interpersonal Relations*. New-York : John Wiley.

Hellgren, Johnny et Magnus Sverke (2001). « *Unionized Employees' Perceptions of Role Stress and Fairness during Organizational Downsizing : Consequences for Job Satisfaction, Union Satisfaction and Well-Being.* » *Economic and Industrial Democracy*, Vol. 22, No. 4, pages 543-567.

Herzberg, Frederick, Bernard Mausner et Barbara B. Snyderman (1959). *The Motivation to Work*. New-York : Wiley.

Hoppock, Robert (1935), *Job Satisfaction*, Harper & Row, New-York.

Hulin, Charles L. (1991). « *Adaptation, Persistence, and Commitment in Organizations.* » In M.D. Dunnette & L.M. Hough (Eds.), *Handbook of industrial and organizational psychology* (2nd ed., Vol. 2). Palo Alto, CA : Consulting Psychologists Press, pages 445-505.

Hulin, C.L., M. Roznowski et D. Hachiya (1985). « *Alternative Opportunities and Withdrawal Decisions : Empirical and Theoretical Discrepancies and an Integration.* » *Psychological Bulletin*, pages 233-250.

Huszczko, Gregory E. (1983). « *Attitudinal and Behavioral Variables Related to Participation in Union Activities.* » *Journal of Labor Research*, Vol. IV, No. 3 (Summer), pages 289-297.

Iaffaldano, Michelle T. et Paul M. Muchinsky (1985). « *Job Satisfaction and Job Performance : A Meta-analysis.* » Psychological Bulletin, Vol. 97, pages 251-273.

Ivancevich, John M. et James H. Donnelly (1968). « *Job Satisfaction Research : A Manageable Guide for Practitioners.* » Personnel Journal, Vol. 47, No. 3, pages 172-177.

Iverson, Roderick D. et Donna M. Buttigieg (1997). « *Antecedents of Union Commitment : The Impact of Union Membership Differences in Vertical Dyads and Work Group Relationships.* » Human Relations, Vol 50, No. 12, pages 1485-1510.

Jackson, Susan E. et Randall S. Schuler (1995). « *The Need for Understanding Human Resources Management in the Context of Organizations and Their Environment.* » Annual Review of Psychology, Vol. 46, pages 237-264.

James, Lawrence R., Robert G. Demaree et Gerrit Wolf (1984). « *Estimating Within-Group Interrater Reliability With and Without Response Bias.* » Journal of Applied Psychology, Vol. 69, No. 1, pages 85-98.

James, Lawrence R., Robert G. Demaree et Gerrit Wolf (1993). « *r_{wg}: An Assessment of Within-Group Interrater Agreement.* » Journal of Applied Psychology, Vol. 78, No. 2, pages 306-309.

Johnson, Nancy Brown et Paul Jarley (2004). « *Justice and Union Participation : An Extension and Test of Mobilization Theory.* » British Journal of Industrial Relations, Vol. 42, No. 3, pages 543-562.

Jones, Gareth R., Jennifer M. George, Charles W.L. Hill et Nancy Langton (2002). *Contemporary Management.* Toronto, McGraw-Hill Ryerson Limited.

Judge, Tomothy A., et Remus Ilies (2004). « *Affect and Job Satisfaction : A Study of Their Relationship at Work and at Home.* » Journal of Applied Psychology, Vol. 89, No. 4, pages 661-673.

Judge, Timothy A., Joyce E. Bono et Edwin A. Locke (2000). « *Personality and Job Satisfaction : The Mediating Role of Job Characteristics.* » Journal of Applied Psychology, Vol. 85, No. 2, pages 237-249.

Judge, Tomothy A., Daniel Heller et Michael K. Mount (2002). « *Five-Factor Model of Personality and Job Satisfaction : A Meta-Analysis.* » Journal of Applied Psychology, Vol. 87, No. 3, pages 530-541.

Judge, Tomothy A., Edwin A. Locke, Cathy C. Durham et Avraham N. Kluger (1998). « *Dispositional Effects on Job and Life Satisfaction : The Role of Core Evaluations.* » Journal of Applied psychology, Vol. 83, No. 1, pages 17-34.

Kahn, Robert L. et Arnold S. Tannenbaum(1957). « *Union Leadership and Member Participation.* » Personnel Psychology, Vol. 10, No. 3, pages 277-292.

Kaiser, H.F. (1974). “*An Index of Factorial Simplicity.*” Psychometrika, Vol. 39, pages 31-36.

Kaufman, Bruce E. (1993). *The Origins & Evolution of the Field of Industrial Relations in the United States.* Ithaca, ILR Press.

Kelloway, Kevin E. et Julian Barling (1993). “*Members’ Participation in Local Union Activities : Measurement, Prediction, and Replication.*” Journal of Applied Psychology, Vol. 78, No. 2, pages 262-279.

Kelly, John. (1998). *Rethinking Industrial Relations : Mobilization, Collectivism, and Long Waves.* London : Routledge.

Kim, Eonsoo, Dae-il Nam et J.L. Stimpert (2004). “*The Applicability of Porter’s Generic Strategies in the Digital Age : Assumptions, Conjectures, and Suggestions.*” Journal of Management, Vol., 30, No. 5, pages 569-589.

Kinicki, Angelo et Brian Williams (2006). *Management : A Practical Introduction.* Boston, Irwin McGraw-Hill.

Kirton, Gill et Geraldine Healy (2004). “*Shaping Union and Gender Identities: A Case Study of Women-Only Trade Union Courses.*” British Journal of Industrial Relations, Vol. 42, No. 2, pages 303-323.

Kirton, Gill (2005). “*The Influences on Women Joining and Participating in Unions.*” Industrial Relations Journal, Vol. 36, No. 5, pages 306-401.

Klandermans, Bert (1986). “*Psychology and Trade Union Participation : Joining, acting, quitting.*” Journal of Occupational Psychology, Vol. 59, No. 3, pages 198-204.

Kochan, Thomas A. (1995). “*Adresse présidentielle : Lancer une renaissance en recherche en relations professionnelles internationales.*” Revue de Gestion des Ressources Humaines, No. 15 (Mai), pages 7-26.

Kochan, Thomas A., Harry C. Katz et Robert B. McKersie (1986). *The Transformation of American Industrial Relations.* New-York : Basic Books.

Kochan, Thomas A., Harry C. Katz et Robert B. McKersie (1994). *The Transformation of American Industrial Relations.* Ithaca, ILR Press.

Kochan, Thomas A., Robert B. McKersie et Peter Cappelli (1984). «*Strategic Choice and Industrial Relations Theory.* » Industrial Relations, Vol. 23, No. 1, pages 17-39.

Kolchin, Michael G. et Thomas Hyclak (1984). « *Participation in Union Activities : A Multivariate Analysis.* » *Journal Of Labor Research*, Vol. V, No. 3, pages 255-262.

Kuhn, Thomas S. (2003). *La structure des révolutions scientifiques.* Paris : Flammarion.

Laflamme, R. (1994). *La vie dans les organisations : des indicateurs de succès.* Sainte-Foy, Presse de l'Université du Québec.

Landy, Frank J. (1978). "An Opponent process Theory of Job Satisfaction." *Journal of Applied Psychology*, Vol. 63, No. 5, pages 533-547.

Lapointe, Paul-André et Paul R. Bélanger (1996). « *La participation du syndicalisme à la modernisation sociale des entreprises* », dans R. Blouin et A. Giles, *L'intégration économique en Amérique du nord et les relations industrielles*, Les Presses de l'Université Laval, pages 284-310.

Lapointe, Alain (2000). « *Nouvelle économie et gestion* », dans Marcel Côté et Taïeb Hafsi, *Le management aujourd'hui : Une perspective nord-américaine*, Sainte-Foy, Les Presses de l'Université Laval, pages 63-69.

Larouche, Viateur et François Delorme (1972). « *Satisfaction au travail : Reformulation théorique.* » *Relations Industrielles*, Vol. 27, No. 4, pages 567-602.

Larouche, Viateur, André Lévesque et François Delorme (1973). « *Satisfaction au travail : Problèmes associés à la mesure* », *Relations Industrielles*, Vol. 28, No. 1, page 80.

Larouche, Viateur (1975), « *Inventaire de satisfaction au travail : validation* », *Relations Industrielles*, Vol. 30, no. 3, pages 343-373.

Larouche, Viateur (1996). « *Relations industrielles et ressources humaines : de la discipline à la stratégie* », dans G. Murray, M-L. Morin et I. da Costa, *L'état des relations professionnelles*, Les Presses de l'Université Laval, pages 578-592.

Lawler, E.E. et S.A. Mohrman (1989). « *High-Involvement Management.* » *Personnel*, pages 26-31.

Lévesque, Christian, Gregor Murray, Nicolas Roby et Stéphane Le Queux (1997). *Workplace Restructuring and Worker Representation: The Impact of Work Reorganization on the Local Union*, pages 115-130.

Locke, Edwin A. (1976). "The Nature and Causes of Job Satisfaction." In M.D. Dunnette (Ed.), *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*. Rand McNally, Skokie, pages 1297-1349.

Locke, Edwin A. (1969). "What is Job Satisfaction?" *Organizational Behavior and Human Performance*, Vol. 4, No. 4, pages 309-336.

Lofquist, Lloyd H. et René V. Dawis (1969). *Adjustment to work : A psychological view of man's problems in a work-oriented society*. New-York : Appleton-Century-Crofts.

MacKinnon, D.P., C.M. Lockwood, J.M. Hoffman, S.G. West et V. Sheets (2002). "A Comparison of Methods to Test Mediation and other Intervening Variable Effects." *Psychological Methods*, Vol.7, pages 83-104.

Madsen, Morten (1996). "Trade Union Democracy and Individualisation : The Cases of Denmark and Sweden." *Industrial Relations Journal*, Vol. 27, No. 2, pages 115-128.

Maslow, Abraham H. (1943), "A Theory of Human Motivation", *Psychological Review*, vol 50, no. 3, p. 370-396.

Maslow, Abraham H.(1954). *Motivation and Personality*. New-York : Harper & Row.

Mayo, Elton (1945), *The Social Problems of an Industrial Civilization*, Cambridge (Mass.) : Harvard University Press.

McCormick, Ernest J. et Daniel R. Ilgen (1980) *Industrial Psychology*, 7th edition. New-Jersey : Prentice-Hall Inc.

McShane, Steven L. (1986). "General Union Attitude : A Construct Validation." *Journal of Labor Research*, Vol. VII, No. 4, pages 403-417.

McShane, Steven L. (2004). *Canadian Organizational Behaviour*. Fifth Edition. Toronto : McGraw-Hill Ryerson.

Miles, Raymond E. et Charles C. Snow (1978). *Organization Strategy, Structure and Process*. New-York : McGraw-Hill.

Miles, Raymond E. et Charles C. Snow (1984). « *Designing Strategic Human Resources Systems* », *Organizational Dynamics*, été, Vol. 13, pages 36-52.

Miller, Danny (1988). "Relating Porter's Business Strategies to Environment and Structure : Analysis and Performance Implications." *Academy of Management Journal*, Vol. 31, No. 2, pages 280-308.

Miller, Danny et Friesen, Peter H. (1977). "Strategy-Making in Context : Ten Empirical Archetypes." *Journal of Management Studies*, Vol. 14, No. 3, pages 253-280.

Mintzberg, Henry (1987). "The Strategy Concept I : Five Ps for Strategy." California Management Review, Vol. 30, No. 1, pages 11-25.

Mintzberg, Henry (1990). "Strategy Formation – School of Thought." Dans J. W. Fredrickson (Dir.), *Perspectives on Strategic Management*, pages 105-235.

Mintzberg, Henry et J.A Waters (1985). "Of Strategies: Deliberate and Emergent." Strategic Management Journal, Vol. 6, pages 257-272.

Mobley, W.H. et Edwin A. Locke (1970). «The Relationship of value importance to satisfaction.» Organizational Behavior and Human Performance, Vol. 5, No. 5, pages 463-483.

Morin, Fernand (1990). « Incessante et difficile adaptation de régime des relations du travail », dans Rodrigue Blouin, *Vingt-cinq ans de pratique en relations industrielles au Québec*, Cowansville : Les Éditions Yvon Blais inc., pages 277-308.

Morse, Nancy C. (1953). *Satisfaction in the white-collar job*. Ann Arbor, Survey Research Center, University of Michigan.

Muchinsky, Paul M. (1993). *Psychology Applied to Work: An Introduction to Industrial and Organizational Psychology*. Belmont : Brooks/Cole Publishing Company.

Murray, Alan I. (1988). "A Contingency View of Porter's «Generic Strategies» ." Academy of Management Review, Vol. 13, No. 13, pages 390-400.

Murray, Gregor, Christian Lévesque et Guylaine Vallée (2000). « The Reregulation of Labour in a Global Context : Conceptual Vignettes from Canada. » Journal of Industrial Relations, Vol. 42, No. 2, pages 234-257.

Nicholson, Nigel (1978). «Mythology, Theory and Research on Union Democracy. » Industrial Relations Journal, Vol. 9, No. 4, pages 32-41.

Nicholson, Nigel, G. Ursell et J. Lubbock (1981). «Membership Participation in a White-Collar Union.» Industrial Relations, Vol. 20, No. 2, pages 162-178.

Osterman, Paul (1987). "Choice of Employment Systems in Internal Labor Markets." Industrial Relations, Vol. 26, No. 1, pages 48-63.

Paquet, Renaud (1994). *Un modèle explicatif de la participation des salariés à la vie syndicale*. Thèse de doctorat, Département de Relations industrielles, Université de Montréal.

Paquet, Renaud et Isabelle Roy (1998). *Les facteurs associés à l'implication comme officier du syndicat local*. Document de recherche. Département de relations industrielles, Université de Hull, 20 pages.

Paquet, Renaud, Julie Cheff, Dominique Nadeau, Marco Régis Parr, Charles Vézina (1999). *Project on Youth Participation in OPSEU* (Phase 1 Questionnaire to the Local Members). Université du Québec à Hull, 23 pages.

Parks, Judi McLean, Daniel G. Gallagher et Clive J.A. Fullagar (1995). "Operationalizing the Outcomes of Union Commitment : The Dimensionality of Participation." *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 16, pages 533-555.

Perline, Martin M. et V. R. Lorenz (1970). « Factors Influencing Member Participation in Trade Union Activities. » *The American Journal of Economics and Sociology*, Vol. 29, No. 4, pages 425-437.

Porter, Lyman W. (1962). « *Job attitudes in management: I. Perceived deficiencies in need fulfilment as a function of job level.* » *Journal of Applied Psychology*, Vol. 46, No. 6, pages 375-384.

Porter, Michael (1980). *Competitive Strategy*. New-York : Free Press.

Porter, Michael (1999). *La concurrence selon Porter*. Paris : Éditions Village Mondial.

Price, James (1977). *The Study of Turnover*. Ames : Iowa State University Press.

Quinn, James Brian (1988). « *Strategies for change* », in J.B. Quinn, H. Minzberg et R.M. James (Eds.), *The strategy process : Concepts, contexts and cases*. Englewood Cliffs, NJ : Prentice Hall.

Quivy, Raymond et Luc Van Campenhoudt (1995). *Manuel de recherche en sciences sociales*. Paris : Dunod.

Renaud, Stéphane (2002). « *Rethinking the Union Membership/Job Satisfaction Relationship: Some Empirical Evidence in Canada.* » *International Journal of Manpower*, Vol. 23, No. 2, page 137-150.

Renaud, Stéphane (2002). *Étude auprès des syndicats locaux du secteur privé de la CSN sur la rémunération variable et les avantages sociaux*. Département de Relations industrielles, Université de Montréal, 24 pages.

Robbins, Stephen P. et Nancy Langton (1999). *Organizational Behaviour : oncepts, Controversies, Applications*. Scarborough : Prentice Hall Canada Inc.

Roberson, Quinetta M., Neta A. Moye et Edwin A. Locke (1999). « *Identifying a Missing Link Between Participation and Satisfaction : The Mediating Role of Procedural Justice Perceptions.* » *Journal of Applied Psychology*, Vol. 84, No. 4, pages 585-593.

Ross, I.C. et A. Zander (1957). « *Need Satisfaction and Employee Turnover.* » *Personnel Psychology*, Vol. 10, No. 3, pages 327-338.

Rubinstein, Saul, Michael Bennett et Thomas Kochan (1993). «*The Saturn Partnership : Co-Management and the Reinvention of the Local Union*», in Bruce Kaufman and Morris Kleiner, eds., *Employee Representation : Alternatives and Future Directions*. Madison Wi., Industrial Relations Research Association, pages 339-370.

Rue, Leslie W. et Lloyd L. Byars (2002). *Management : Skills and Application*. 9th Edition. Boston, Irwin McGraw-Hill.

Salancik, G.R. et J. Pfeffer (1977). «*An Examination of Need Satisfaction Models of Job Satisfaction.*» *Administrative Science Quarterly*, Vol. 22, pages 427-456.

Sanders, Donald H. et François Allard (1992). *Les statistiques : une approche nouvelle*. Montréal : Chenelière/McGraw-Hill.

Sayles, George et Leonard R. Strauss (1952). «*Patterns Of Participation in Local Unions.* » *Industrial and Labor Relations Review*, Vol. 6, No. 1, pages 31-43.

Schaffer, R.H. ((1953). «*Job Satisfaction as Related to Need Satisfaction : A Review.*» *Psychological Monographs*, Vol. 67, No. 14 (Whole No. 364).

Schermerhorn Jr., John R., James G. Hunt, Richard N. Osborn et Claire de Billy (2006). *Comportement humain et organisation*, 3^{ième} édition. Saint-Laurent, ERPI.

Schuler Randall S. et Susan E. Jackson (1987). «*Linking Competitive Strategies with the Human Resources Practices.*» *Academy of Management Executive*. Vol. 1, No. 3, pages 207-219.

Schuler, Randall, S. Galante et Susan Jackson (1987). «*Matching Effective HR Practices with Competitive Strategy.* » *Personnel*, (Septembre), pages 18-27.

Schwab, Donald P. et Larry L. Cummings (1970). «*Theories of Performance and Satisfaction : A Review.* » *Industrial Relations*, Vol. 9, No. 4, pages 408-430.

Schwind, Hermann, Hari Das et Terry Wagar (2007). *Canadian Human Resource Management : A Strategic Approach*. 8th Edition. Toronto : McGraw-Hill Ryerson.

Scott, Dow K. et Stephen G. Taylor (1985). «*An Examination of Conflicting Findings on the Relationship Between Job Satisfaction and Absenteeism: A Meta-Analysis.*» *Academy of Management Journal*, Vol. 28, No. 3, pages 599-612.

Sinclair, Diane M. (1996). «*The Importance of Gender for Participation in and Attitudes to Trade Unionism.*» *Industrial Relations Journal*, Vol. 27, No. 3, pages 239-252.

Smith, Patricia C., Lorne M. Kendall et Charles L. Hulin (1969). *The Measurement of Satisfaction in Work and Retirement; a strategy for the study of attitudes*. Chicago : Rand McNally.

- Snijders, T.A.B., & Bosker, R.J. (1999). *Multilevel analysis : An introduction to basic and advanced multilevel modeling*. London : Sage.
- Stafford, Jean et Paul Dobson (2006). *L'analyse multivariée avec SPSS*. Sainte-Foy : Presses de l'Université du Québec.
- Statistique Canada (2003). « *Enquête sur la population active* », *Compilation effectuée par Emploi-Québec*. Direction générale adjointe à l'intervention sectorielle. Document disponible en ligne.
- Steel, Robert P. et Joan R. Rentsch (1995). «*Influence of Cumulation Strategies on the Long-Range Prediction of Absenteeism.*» *Academy of Management Journal*, Vol. 38, No. 6, pages 1616-1634.
- St-Onge, Sylvie, Michel Audet, Victor Haines et André Petit. (2004). *Relever les défis de la gestion des ressources humaines*, 2^e édition. Montréal : Gaétan Morin éditeur/Chenelière éducation,
- Strauss, George (1977). "Union Government in the U.S.: Research Past and Future." *Industrial Relations*, Vol. 16, No. 2, pages 215-242.
- Sverke, Magnus et B. Abrahamsson (1993). "Union Commitment : A Conceptualization Based on Instrumental and Value Rationality". Research report, Swedish Center for Working Life.
- Sverke, magnus et Sarosh Kuruville (1995). « *A New Conceptualization of union commitment : Development and Test of an Integrated Theory.*» *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 16, pages 505-532.
- Tabachnick, Barbara G et Linda S. Fidell (2007). *Using Multivariate Statistics*. Fifth Edition. Boston : Pearson.
- Tajfel, H. (1982). *Social Identity and Intergroup Relations*. Cambridge : Cambridge University Press.
- Tajfel, H. et J.C. Turner (1986). « *The social identity theory of intergroup behaviour* », dans S. Worchel et W.G. Austin (eds.), *Psychology of Intergroup Relations*. Monterey, Cal. : Brooks Cole.
- Thompson Jr., A.A. et Strickland III, A.J. (1998). *Strategic Management : Concepts and Cases*, Tenth Edition, Boston, Irwin McGraw-Hill.
- Tremblay, Diane-Gabrielle et David Rolland (2000). *Gestion des ressources humaines : Typologie et comparaisons internationales*. Sainte-Foy : Presses de l'Université du Québec.

Voos, Paula B. (1987). « *Managerial Perceptions of the Economic Impact of Labor Relations Programs.* » *Industrial and Labor Relations Review*, Vol. 40, No.2, pages 195-208.

Vroom, Victor H. (1964). *Work and Motivation.* New-York : John Wiley.

Wanous, John P. et Edward E. Lawler III (1972). « *Measurement and Meaning of Job Satisfaction* », *Journal of Applied Psychology*, Vol. 56, No. 2, p 95 – 105.

Weiner, B. (1985). “‘Spontaneous’ Causal Thinking.” *Psychological Bulletin*, Vol. 97, pages 74-84.

Weiss, Howard M. et James B. Shaw (1979). « *Social Influences on Judgments about Tasks.* » *Organizational Behavior and Human Performance*, Vol. 24, pages 126-140.

Weitz, Joseph (1952). “*A Neglected Concept in the Study of Job Satisfaction.*” *Personnel Psychology*, Vol. 5, pages 201-205.

Wheeler, Hoyt N. (1985). *Industrial Conflict : An Integrative Theory.* Columbia : University of South Carolina Press.

Wild, Ray et J.A. Dawson (1972). « *The Relationship of Specific Job Attitudes with Overall Job Satisfaction and the Influence of Biographical Variables.* » *Journal of Management Studies*, Vol. 9, No. 2, pages 150-157.

Wils, Thierry, Christiane Labelle, Gilles Guérin et Michel Tremblay (1998). « *Qu'est-ce que la « mobilisation » des employés? : Le point de vue des professionnels en ressources humaines.* » *Gestion, Revue internationale de gestion*, pages 1-10.

Wofford, J.C. (1971). “*The Motivational Basis of Job Satisfaction and Job Performance.*” *Personnel Psychology*, Vol. 24, No. 3, pages 501-518.

Wolf, Martin G. (1970). “*Need Gratification Theory : A Theoretical Reformulation of Job Satisfaction/Dissatisfaction and Job Motivation.*” *Journal of Applied Psychology*, Vol. 54, No. 1, pages 87-94.

Youndt, Mark A., Scott A. Snell, James W. Dean jr. et David P. Lepak (1996). “*Human Resource Management, Manufacturing Strategy, and Firm Performance.*” *Academy of Management Journal*, Vol. 39, No. 4, pages 836-866.

Yukl, Gary (2002). *Leadership in Organizations.* Fifth Edition. New Jersey : Prentice Hall.

ANNEXE 1

LE QUESTIONNAIRE

(Outil de l'enquête du professeur Stéphane Renaud-
Professeur titulaire à l'École de Relations industrielles
de l'Université de Montréal)

Numéro du questionnaire :

Université 
de Montréal



É tude auprès des syndicats locaux
du secteur privé de la CSN sur
la rémunération variable et les
avantages sociaux

avril 2002

Chercheur responsable : Stéphane Renaud, Ph.D.
École de relations industrielles
Université de Montréal
C.P. 6128, Succursale Centre-ville
Montréal (Québec) H3C 3J7

Téléphone : (514) 343-7045
Télocopieur : (514) 343-5764

2

<p>PARTIE I</p> <p>La première partie a pour principal objectif de mieux connaître votre syndicat et les membres qui en font partie ainsi que votre entreprise.</p>

LE PROFIL DE VOTRE SYNDICAT

1. En quelle année votre syndicat a-t-il été fondé? _____

2. A-t-il toujours été affilié à la CSN?

Oui ¹ Non ² Indiquez l'année d'affiliation à la CSN: _____

3. À quelle fédération votre syndicat est-il affilié?

Fédération du commerce (FC) ¹ Fédération de la métallurgie (FM) ²

Fédération nationale des communications (FNC) ³ Fédération des travailleurs du papier et de la forêt (FTPF) ⁴

4. Dans quelle région êtes-vous situé?

Bas-Saint-Laurent ¹

Outaouais ⁷

Laval ¹²

Saguenay-Lac-Saint-Jean ³

Abitibi-Témiscamingue ⁸

Lanaudière ¹⁴

Québec ³

Côte-Nord ⁹

Laurentides ¹³

Mauricie ⁴

Nord-du-Québec ¹⁰

Montréal ¹⁴

Estrie ⁵

Gaspésie-Iles-de-la-Madeleine ¹¹

Centre-du-Québec (Bois-Francs) ¹⁷

Montréal ⁶

Chaudière-Appalaches ¹²

5. Dans quel secteur d'activités ouvrez-vous? Donnez une description détaillée (par exemple, usine de boîtes de carton, magasin de chaussures au détail, etc).

6. Selon vous, quelle est le taux de syndicalisation dans votre secteur d'activités au Québec? _____

7. Au total, combien y a-t-il de membres dans votre syndicat local(incluant ceux mis à pied)? _____

Approximativement, parmi eux...

Quel est le pourcentage de travailleurs à temps partiel? _____

Quel est le pourcentage de travailleurs permanents (versus temporaire)? _____

Quel est le pourcentage de femmes? _____

Quel est le pourcentage ayant complété des études post-secondaires? _____

8. Quelle est, selon vous, l'ancienneté moyenne de vos membres (en année)? _____

9. Quelle est la moyenne d'âge de vos membres? _____

10. Selon vous, quel est le niveau de qualification requis de vos membres pour occuper leur emploi?

① PEU élevé

② Assez élevé

③ Élevé

④ TRÈS élevé

11. Quel est le pourcentage de vos membres dans les catégories d'emplois suivantes :

Professionnels _____

Techniciens _____

Personnel de vente et service à la clientèle _____

Personnel d'entretien _____

Ouvrier spécialisé ou de métier _____

Ouvrier de production _____

Personnel de bureau _____

Autres Spécifiez _____

Autres Spécifiez _____

4

12. Votre convention collective ou votre structure syndicale prévoient-elles :

- | | | | | | | | |
|-----------------------------------|-----|--------------------------|--------------|-----|--------------------------|--------------|----------------|
| Un exécutif | Oui | <input type="checkbox"/> | ¹ | Non | <input type="checkbox"/> | ² | |
| Un conseil syndical | Oui | <input type="checkbox"/> | ¹ | Non | <input type="checkbox"/> | ² | |
| Un comité de relations de travail | Oui | <input type="checkbox"/> | ¹ | Non | <input type="checkbox"/> | ² | |
| Un comité de négociation | Oui | <input type="checkbox"/> | ¹ | Non | <input type="checkbox"/> | ² | |
| Un comité de santé et sécurité | Oui | <input type="checkbox"/> | ¹ | Non | <input type="checkbox"/> | ² | |
| Autre comité | Oui | <input type="checkbox"/> | ¹ | Non | <input type="checkbox"/> | ² | Précisez _____ |
| Autre comité | Oui | <input type="checkbox"/> | ¹ | Non | <input type="checkbox"/> | ² | Précisez _____ |

13. Quel est le nom de votre syndicat? _____

LE PROFIL DE VOTRE ENTREPRISE

14. En quelle année l'entreprise a-t-elle débuté ses opérations à votre établissement? _____

15. Votre entreprise a-t-elle plus d'un établissement?

- Oui ¹ Non ² Si non, passez à la question 19.

16. Où est situé le siège social de votre entreprise?

- | | | | |
|------------------|--------------------------|--------------------|--------------------------------|
| ① Au Québec | <input type="checkbox"/> | ④ En Europe | <input type="checkbox"/> |
| ② Au Canada | <input type="checkbox"/> | ⑤ Au Japon | <input type="checkbox"/> |
| ③ Aux États-Unis | <input type="checkbox"/> | ⑥ Autre, spécifiez | <input type="checkbox"/> _____ |

17. Selon vous, quel est le niveau d'autonomie de votre établissement par rapport à son siège social en ce qui concerne la négociation des conditions de travail de vos membres?

- | | | | |
|------------------|--------------------------|-----------------------|--------------------------|
| ① PEU autonome | <input type="checkbox"/> | ④ Très autonome | <input type="checkbox"/> |
| ② Assez autonome | <input type="checkbox"/> | ⑤ TOTALEMENT autonome | <input type="checkbox"/> |
| ③ Autonome | <input type="checkbox"/> | | |

18. Quel est le nombre total d'employés à votre établissement? _____

19. Quel est le nombre total d'employés de votre entreprise (incluant tous ses établissements, s'il y a lieu)?

20. Où sont principalement situés les concurrents de votre établissement?

- ① Dans votre région ④ Aux Etats-Unis
 ② Au Québec ⑤ Ailleurs dans le monde
 ③ Au Canada

21. Quel pourcentage de la production de votre établissement est exporté à l'extérieur du Canada? _____

22. Selon vous, durant la dernière année comment le rendement de votre établissement a-t-il changé dans chacun des secteurs suivants ?

	Augmentation ¹	Aucun changement ²	Diminution ³	Ne sait pas ⁴
1. Coûts de production (y compris la production de services)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. Productivité	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. Croissance des ventes	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. Qualité des produits	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5. Satisfaction des clients	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6. Rentabilité	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

23. Voici une série d'énoncés concernant votre établissement. Indiquez dans quelle mesure vous êtes en accord ou en désaccord avec chacun de ces énoncés.

- ① Tout à fait en **DÉSACCORD** ④ Plus en accord qu'en désaccord
 ② En désaccord ⑤ En accord
 ③ Plus en désaccord qu'en accord ⑥ Tout à fait en **ACCORD**

- Mon établissement est un leader dans son domaine. ① ② ③ ④ ⑤ ⑥
 Mon établissement fait face à une forte concurrence. ① ② ③ ④ ⑤ ⑥
 La situation financière de mon établissement est bonne. ① ② ③ ④ ⑤ ⑥
 Le marché de mon établissement est instable. ① ② ③ ④ ⑤ ⑥
 La compétition dans le secteur d'activités de mon établissement est très vive. ① ② ③ ④ ⑤ ⑥
 La capacité de payer de mon établissement est bonne. ① ② ③ ④ ⑤ ⑥

26. Qu'est-ce qui caractérise le plus la stratégie d'affaires adoptée par votre entreprise pour faire face à la concurrence (choisissez une seule réponse)?

- Diversification des produits. 1
- Production de masse et recherche d'économies d'échelle 2
- Innovation par la recherche et le développement 3
- Flexibilité en adoptant une approche action-réaction (just-in-time) 4

27. Le syndicat a-t-il été consulté dans le choix de cette stratégie d'affaires?

Oui 1 Non 2 Si non, passez à la question suivante

Si oui...

- ...il a été consulté 1
- ...il a été consulté et ses suggestions ont été prises en compte 2
- ...il a été impliqué à toutes les étapes du processus (co-décision) 3

28. Quel est le nom de votre entreprise? _____

COPIE

PARTIE 2

Cette deuxième partie a pour objectif de connaître de quelle façon est organisé le travail dans votre entreprise.

29. Y a-t-il des équipes de travail semi-autonomes ou autonomes? Oui ¹ Non ²
30. Y a-t-il des rotations d'emplois ou de postes? Oui ¹ Non ²
31. Y a-t-il partage de postes? (Ex. : deux personnes qui occupent le même poste à temps partiel)? Oui ¹ Non ²
32. Y a-t-il des groupes de résolution de problème mis en place? Oui ¹ Non ²
33. Y a-t-il du télé-travail (travail à la maison)? Oui ¹ Non ²
34. Y a-t-il un horaire de travail ou semaine de travail comprimé? Oui ¹ Non ²
35. Y a-t-il un horaire de travail flexible? Oui ¹ Non ²
36. Y a-t-il du travail d'équipe? Oui ¹ Non ²
37. Est-ce que la qualité est la priorité? Oui ¹ Non ²

PARTIE 3

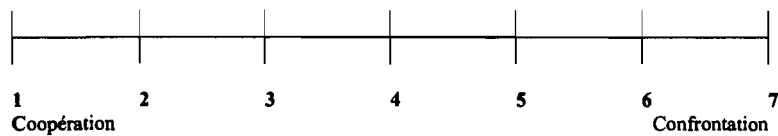
Cette troisième partie nous aidera à connaître le climat de travail dans votre entreprise et à comprendre les problèmes auxquels vous faites face, s'il y a lieu, lorsqu'il y a conflit.

38. En général, lorsqu'il y a conflit entre le syndicat et l'employeur, quelle est l'attitude de votre employeur?
Encerlez l'énoncé qui décrit le mieux l'attitude de votre employeur.

- L'employeur ignore les conflits et laisse aller les choses. 1
- L'employeur essaie de négocier des compromis acceptables. 2
- L'employeur est préparé à se rétracter (positions ou projets) pour se rendre à l'opinion des employés. 3
- L'employeur ne déroge pas et reste sur ses positions. 4

39. Indiquez au meilleur de votre connaissance le nombre de griefs déposés par votre syndicat local dans la dernière année?

40. Comment décririez-vous l'approche générale de votre syndicat local pour négocier avec l'employeur différents problèmes?



PARTIE 4

La quatrième partie concerne les pratiques en matière de rémunération. Nous souhaitons particulièrement connaître quels sont les programmes de rémunération variable en place, s'il y a lieu, et de quelle façon ils ont été implantés.

41. Votre système de rémunération comprend-il un ou l'autre des régimes individuels de rémunération variable suivants?

Définitions

Les régimes de *bonis au mérite* accordent sous forme d'un montant forfaitaire l'augmentation à laquelle a droit l'employé selon l'évaluation globale de sa performance.

La *rémunération à la pièce* prévoit qu'un montant de rémunération est fixé pour chaque unité produite ou assemblée sans défaut.

La *rémunération à la commission* est utilisée presque uniquement pour le personnel de vente. Une partie du revenu de la vente est remise à l'employé sous forme d'un certain pourcentage ou d'un montant fixe.

Bonis au mérite	Oui	<input type="checkbox"/>	¹	Non	<input type="checkbox"/>	²
Rémunération à la pièce	Oui	<input type="checkbox"/>	¹	Non	<input type="checkbox"/>	²
Rémunération à la commission	Oui	<input type="checkbox"/>	¹	Non	<input type="checkbox"/>	²
Autres régimes individuels	Oui	<input type="checkbox"/>	¹	Non	<input type="checkbox"/>	²

Précisez : _____

42. Votre système de rémunération comprend-il un ou l'autre des régimes collectifs de rémunération variable suivants?

Définitions

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

Le *partage des gains de productivité* a essentiellement pour objet de partager le fruit des gains de productivité avec les employés à partir d'une formule prédéterminée.

La *participation au capital-actions de l'entreprise* est un régime offrant au personnel travaillant dans l'entreprise l'opportunité d'acquérir des droits de capital-actions de l'entreprise : régimes d'achat d'actions, régimes d'option d'achat d'actions et les régimes d'octroi d'actions.

Les *bonis d'équipe* sont offerts à une équipe de travail, une unité de production, une division ou même à tous les employés de l'organisation, généralement afin de reconnaître un rendement exceptionnel.

- | | | | | |
|----------------------------------|-----|--------------------------|-----|--------------------------|
| Partage des bénéfices | Oui | <input type="checkbox"/> | Non | <input type="checkbox"/> |
| Partage de gains de productivité | Oui | <input type="checkbox"/> | Non | <input type="checkbox"/> |
| Participation au capital-actions | Oui | <input type="checkbox"/> | Non | <input type="checkbox"/> |
| Bonis d'équipe | Oui | <input type="checkbox"/> | Non | <input type="checkbox"/> |
| Autres régimes collectifs | Oui | <input type="checkbox"/> | Non | <input type="checkbox"/> |

Précisez : _____

Si vous avez indiqué qu'il n'y avait aucun de ces régimes de rémunération variable (individuels ou collectifs), veuillez passer à la question 54 (avantages sociaux).

12

43. À quelles catégories de vos membres ce ou ces régimes sont-ils offerts? (Cochez toutes celles qui s'appliquent)

RÉGIMES INDIVIDUELS				
	Bonis au mérite	Rémunération à la pièce	Rémunération à la commission	Autres régimes
Les mêmes pour tous les groupes.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Professionnels	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Personnel technique/métiers	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Commercialisation ou ventes	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Personnel de bureau/administratif	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Travailleurs de la production	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Autres	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

RÉGIMES COLLECTIFS					
	Partage des bénéfices	Partage des gains de productivité	Participation au capital-actions	Bonis d'équipe	Autres régimes
Les mêmes pour tous les groupes.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Professionnels	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Personnel technique/métiers	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Commercialisation ou ventes	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Personnel de bureau/administratif	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Travailleurs de la production	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Autres	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

CONSIGNES POUR LES QUESTIONS 44 À 51

S'il y a plus d'un programme de rémunération variable, vous devez procéder de la façon suivante.

EXEMPLE

vous devez répondre à la question *Qui a pris l'initiative de proposer la mise en place du ou des programmes de rémunération variable*, et vous avez trois programmes en place.

Il y a un programme de bonis au mérite qui a été initié par l'employeur, un programme de partage des bénéfices proposé par le syndicat, et enfin un programme de bonis d'équipe initié par le syndicat et l'employeur.

	Syndicat	Employeur	Syndicat et Employeur
RÉGIMES INDIVIDUELS			
Bonis au mérite		✓	
Rémunération à la pièce			
Rémunération à la commission			
Autres régimes individuels			
RÉGIMES COLLECTIFS			
Partage des bénéfices	✓		
Partage des gains de productivité			
Participation au capital-actions			
Bonis d'équipe			✓
Autres régimes collectifs			

44. Qui a pris l'initiative de proposer la mise en place du ou des programmes de rémunération variable?

	Syndicat	Employeur	Syndicat et Employeur
RÉGIMES INDIVIDUELS			
Bonis au mérite			
Rémunération à la pièce			
Rémunération à la commission			
Autres régimes individuels			
RÉGIMES COLLECTIFS			
Partage des bénéfices			
Partage des gains de productivité			
Participation au capital-actions			
Bonis d'équipe			
Autres régimes collectifs			

45. Votre syndicat était-il d'accord avec l'introduction de ce ou ces programmes de rémunération variable?

	OUI	NON
RÉGIMES INDIVIDUELS		
Bonis au mérite		
Rémunération à la pièce		
Rémunération à la commission		
Autres régimes individuels		
RÉGIMES COLLECTIFS		
Partage des bénéfices		
Partage des gains de productivité		
Participation au capital-actions		
Bonis d'équipe		
Autres régimes collectifs		

14

46. Votre syndicat a-t-il participé à la mise en place de ce ou ces programmes de rémunération variable?

	OUI	NON
RÉGIMES INDIVIDUELS		
Bonis au mérite		
Rémunération à la pièce		
Rémunération à la commission		
Autres régimes individuels		
RÉGIMES COLLECTIFS		
Partage des bénéfices		
Partage des gains de productivité		
Participation au capital-actions		
Bonis d'équipe		
Autres régimes collectifs		

47. Est-ce que ce ou ces programmes de rémunération variable font partie de votre convention collective?

	OUI	NON
RÉGIMES INDIVIDUELS		
Bonis au mérite		
Rémunération à la pièce		
Rémunération à la commission		
Autres régimes individuels		
RÉGIMES COLLECTIFS		
Partage des bénéfices		
Partage des gains de productivité		
Participation au capital-actions		
Bonis d'équipe		
Autres régimes collectifs		

48. En quelle année ce ou ces programmes de rémunération variable ont-ils été introduits?

	ANNÉE
RÉGIMES INDIVIDUELS	
Bonis au mérite	
Rémunération à la pièce	
Rémunération à la commission	
Autres régimes individuels	
RÉGIMES COLLECTIFS	
Partage des bénéfices	
Partage des gains de productivité	
Participation au capital-actions	
Bonis d'équipe	
Autres régimes collectifs	

49. S'agit-il de programmes de rémunération variable permanents ou temporaires? Si temporaire, indiquez la date d'échéance prévue.

	PERMANENT	TEMPORAIRE	Date d'échéance
RÉGIMES INDIVIDUELS			
Bonis au mérite			
Rémunération à la pièce			
Rémunération à la commission			
Autres régimes individuels			
RÉGIMES COLLECTIFS			
Partage des bénéfices			
Partage des gains de productivité			
Participation au capital-actions			
Bonis d'équipe			
Autres régimes collectifs			

50. Est-ce que le programme de rémunération variable a été négocié lors du renouvellement de la convention collective?

	OUI	NON
RÉGIMES INDIVIDUELS		
Bonis au mérite		
Rémunération à la pièce		
Rémunération à la commission		
Autres régimes individuels		
RÉGIMES COLLECTIFS		
Partage des bénéfices		
Partage des gains de productivité		
Participation au capital-actions		
Bonis d'équipe		
Autres régimes collectifs		

Si non, à quel moment a-t-il été négocié? _____

51. Le syndicat est-il impliqué dans l'administration du programme de rémunération variable?

	OUI	NON
RÉGIMES INDIVIDUELS		
Bonis au mérite		
Rémunération à la pièce		
Rémunération à la commission		
Autres régimes individuels		
RÉGIMES COLLECTIFS		
Partage des bénéfices		
Partage des gains de productivité		
Participation au capital-actions		
Bonis d'équipe		
Autres régimes collectifs		

52. Voici une série d'énoncés concernant les raisons qui ont amené votre syndicat à accepter ce ou ces programmes de rémunération variable. Indiquez dans quelle mesure vous êtes en accord ou en désaccord avec chacun de ces énoncés.

- | | |
|----------------------------------|----------------------------------|
| ① Tout à fait en DÉSACCORD | ④ Plus en accord qu'en désaccord |
| ② En désaccord | ⑤ En accord |
| ③ Plus en désaccord qu'en accord | ⑥ Tout à fait en ACCORD |

Le programme de rémunération variable a été accepté par le syndicat pour éviter des mises à pied.	① ② ③ ④ ⑤ ⑥
Le programme de rémunération variable a été introduit afin d'éviter des concessions salariales.	① ② ③ ④ ⑤ ⑥
Le type de production/service est propice à la mise en place d'un programme de rémunération variable.	① ② ③ ④ ⑤ ⑥
Votre syndicat a négocié le programme en échange d'une plus grande sécurité d'emploi.	① ② ③ ④ ⑤ ⑥
L'introduction de ce programme de rémunération variable permettait d'améliorer les relations de travail.	① ② ③ ④ ⑤ ⑥
L'introduction de ce programme de rémunération variable a permis de créer un climat de confiance entre la direction et votre syndicat.	① ② ③ ④ ⑤ ⑥
L'introduction de ce programme de rémunération variable a permis d'améliorer les conditions de travail des membres.	① ② ③ ④ ⑤ ⑥
L'introduction de ce programme de rémunération variable a permis d'améliorer le climat de travail.	① ② ③ ④ ⑤ ⑥
L'introduction du programme de rémunération variable permettait de contourner la négociation type (pattern bargaining).	① ② ③ ④ ⑤ ⑥
L'introduction du programme de rémunération variable a donné un accès au syndicat aux informations qui n'étaient pas accessibles auparavant.	① ② ③ ④ ⑤ ⑥
L'introduction du programme de rémunération variable était un moyen pour le syndicat d'obtenir des augmentations de salaires pour ses membres.	① ② ③ ④ ⑤ ⑥
L'introduction du programme de rémunération variable s'appuie sur des standards de rendement basés sur ses résultats plutôt que sur les choix de la direction.	① ② ③ ④ ⑤ ⑥
L'introduction du programme de rémunération variable a permis d'éviter la fermeture de l'établissement.	① ② ③ ④ ⑤ ⑥
L'introduction du programme de rémunération variable permet la participation de l'exécutif de votre syndicat à certains processus de prise de décision traditionnellement réservés à l'employeur.	① ② ③ ④ ⑤ ⑥
L'introduction du programme de rémunération variable n'était pas incompatible avec les droits d'ancienneté de vos membres.	① ② ③ ④ ⑤ ⑥
L'introduction du programme de rémunération variable a permis d'élever le salaire moyen des membres.	① ② ③ ④ ⑤ ⑥
L'introduction du programme de rémunération variable a permis d'éviter le recours à la sous-traitance.	① ② ③ ④ ⑤ ⑥
L'introduction du programme de rémunération variable s'est faite de façon unilatérale par l'employeur.	① ② ③ ④ ⑤ ⑥

Veillez indiquer les autres raisons, s'il y a lieu, de l'acceptation de votre syndicat.

53. Voici une série d'énoncés concernant les effets possibles d'un programme de rémunération variable. Cochez oui si la situation correspond à votre situation, sinon, cochez non.

- | | | | | | | |
|---|-----|--------------------------|--------------|-----|--------------------------|--------------|
| Le principal objectif de l'employeur était la flexibilité des emplois. | Oui | <input type="checkbox"/> | ¹ | Non | <input type="checkbox"/> | ² |
| Le type de production/service est propice à la mise en place d'un programme de rémunération variable. | Oui | <input type="checkbox"/> | ¹ | Non | <input type="checkbox"/> | ² |
| Ce type de programme est présent dans la plupart des entreprises de votre secteur d'activités. | Oui | <input type="checkbox"/> | ¹ | Non | <input type="checkbox"/> | ² |
| Le programme a un effet négatif sur l'efficacité du syndicat. | Oui | <input type="checkbox"/> | ¹ | Non | <input type="checkbox"/> | ² |
| Le programme individualise la relation d'emploi. | Oui | <input type="checkbox"/> | ¹ | Non | <input type="checkbox"/> | ² |
| Le syndicat a facilité l'implantation du programme. | Oui | <input type="checkbox"/> | ¹ | Non | <input type="checkbox"/> | ² |
| La structure des emplois a été modifiée. | Oui | <input type="checkbox"/> | ¹ | Non | <input type="checkbox"/> | ² |
| Les employés s'identifient plus à l'entreprise qu'au syndicat. | Oui | <input type="checkbox"/> | ¹ | Non | <input type="checkbox"/> | ² |
| Les travailleurs utilisent moins les services syndicaux. | Oui | <input type="checkbox"/> | ¹ | Non | <input type="checkbox"/> | ² |
| La rémunération n'est plus le sujet le plus important de la négociation collective. | Oui | <input type="checkbox"/> | ¹ | Non | <input type="checkbox"/> | ² |
| L'organisation (entreprise) supporte les travailleurs. | Oui | <input type="checkbox"/> | ¹ | Non | <input type="checkbox"/> | ² |
| Le programme n'a eu aucun effet sur le différentiel salarial des membres. | Oui | <input type="checkbox"/> | ¹ | Non | <input type="checkbox"/> | ² |
| Le syndicat peut utiliser un mécanisme formel de suivi du programme de rémunération variable en cas de mésentente (tel un grief). | Oui | <input type="checkbox"/> | ¹ | Non | <input type="checkbox"/> | ² |
| Depuis l'implantation du programme, l'attitude des membres envers le syndicat a changé. | Oui | <input type="checkbox"/> | ¹ | Non | <input type="checkbox"/> | ² |

18

LES QUESTIONS 54 À 58 ONT POUR OBJECTIF DE CONNAÎTRE LES PROGRAMMES D'AVANTAGES SOCIAUX DONT VOUS BÉNÉFICIEZ.

54. Indiquez quels sont, parmi les suivants, les avantages sociaux qui sont offerts à vos membres.

	Non offert	Offert		
		À tous	Temps plein	Temps partiel
1. Régime de retraite	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. Assurance-vie et/ou assurance invalidité	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. Assurance-maladie (médicament, chambre d'hôpital, etc)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. Régime de soins dentaires	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5 REER collectif	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6 Prestations supplémentaires à l'assurance-emploi (ex. pour congé maternité ou mise à pied)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7 Autres : _____ précisez : _____	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

55. Comment ces régimes sont-ils financés?

	Sans objet	Financement				% employés	% employeur
		Employeur seulement	Employés seulement	Employés et employeur			
1. Régime de retraite	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>			
2. Assurance-vie et/ou assurance invalidité	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>			
3. Assurance-maladie complémentaire	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>			
4. Régime de soins dentaires	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>			
5 REER collectif	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>			
6 Prestations supplémentaires à l'assurance-emploi (ex. pour congé maternité ou mise à pied)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>			
7 Autres : _____ précisez : _____	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>			

56. Vos membres ont-ils la possibilité de choisir parmi des régimes d'avantages sociaux flexibles?

Oui Non Si non, passez à la question 59.

57. Indiquez lequel correspond le mieux à la situation de vos membres parmi les quatre régimes flexibles d'avantages sociaux suivants.

- ¹ Le régime de base plus options : Ce régime assure une protection de base, c'est-à-dire une protection minimum que l'employeur juge essentielle, tout en offrant une gamme d'avantages facultatifs.
- ² Le régime modulaire : Il se compose de différents modules de régimes pré-agencés recouvrant diverses protections (les soins médicaux et dentaires étant souvent regroupés) selon les particularités démographiques de certains groupes d'employés.
- ³ Le compte gestion-santé : Il permet à un employeur d'offrir à ses employés une gamme d'options d'avantages qu'il ne pourrait pas offrir autrement. Cependant, le montant versé par l'employeur dans ce compte est imposable.
- ⁴ Le régime à la carte : Théoriquement, ce régime ne propose pas de protection de base et permet à l'employé de choisir, parmi une gamme d'options, le type de protection qu'il désire.

58. Quelles sont les raisons qui vous ont amené à développer un régime d'avantages sociaux flexibles? Par exemple, l'âge des membres, l'employeur a mis beaucoup de pression, etc.

Copie

PARTIE 5
La cinquième partie vise à connaître le degré de satisfaction au travail de vos membres.

59. Voici un certain nombre d'énoncés relatifs à certains aspects du travail de vos membres. Indiquez dans quelle mesure vous êtes insatisfait(e) ou satisfait(e)...

- ① Tout à fait INSATISFAIT(E)
 ② Assez insatisfait(e)
 ③ Un peu insatisfait(e)
 ④ Ni insatisfait(e) ni satisfait(e)
 ⑤ Un peu satisfait(e)
 ⑥ Assez satisfait(e)
 ⑦ Tout à fait SATISFAIT(E)

... du contenu de leur tâche.	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
... de l'entente entre les collègues.	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
... de l'entente avec leur supérieur.	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
... de la possibilité d'organiser eux-mêmes leur travail.	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
... du salaire qu'ils reçoivent.	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
... des avantages sociaux dont ils profitent	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
... de la façon (formelle / informelle) dont leur rendement est évalué.	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
... de l'évolution de leur carrière au sein de l'entreprise.	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
... du climat de travail qui règne dans l'établissement.	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
... de leur sécurité d'emploi.	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
... de l'aménagement physique des lieux de travail.	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦

Commentaires :

PARTIE 6

Cette sixième partie nous permettra de mieux comprendre la vie syndicale à l'intérieur de votre unité d'accréditation.

60. Voici une série d'énoncés concernant la vie syndicale. Indiquez dans quelle mesure vous êtes en accord ou en désaccord avec chacun de ces énoncés.

- | | |
|-----------------------------------|----------------------------------|
| ① Tout à fait en DÉSACCORD | ④ Plus en accord qu'en désaccord |
| ② En désaccord | ⑤ En accord |
| ③ Plus en désaccord qu'en accord | ⑥ Tout à fait en ACCORD |

- Lors de l'élection des officiers de l'exécutif syndical, le taux de participation est satisfaisant. ① ② ③ ④ ⑤ ⑥
- Il y a une bonne présence aux assemblées syndicales. ① ② ③ ④ ⑤ ⑥
- Les membres s'impliquent activement dans les comités syndicaux. ① ② ③ ④ ⑤ ⑥
- On trouve toujours des volontaires pour venir en aide au syndicat lors des différentes activités. ① ② ③ ④ ⑤ ⑥
- Il y a toujours plus d'un candidat lors des élections pour chacun des postes d'officiers locaux. ① ② ③ ④ ⑤ ⑥

61. Quel est le pourcentage de participation des membres lors de l'élection des officiers? _____

62. Annuellement, combien y a-t-il d'assemblées générales régulières? _____

63. Lors des assemblées générales offrez-vous à vos membres...

- | | | | | | |
|---|-----|--------------------------|-----|--------------------------|----------------|
| ... un service de garderie? | Oui | <input type="checkbox"/> | Non | <input type="checkbox"/> | |
| ... un repas, un goûter? | Oui | <input type="checkbox"/> | Non | <input type="checkbox"/> | |
| ... une forme de récompense pour leur présence? | Oui | <input type="checkbox"/> | Non | <input type="checkbox"/> | |
| ... autres | Oui | <input type="checkbox"/> | Non | <input type="checkbox"/> | Précisez _____ |

22

64. Quel est le pourcentage de vos membres qui participent...

- ... aux assemblées syndicales concernant la négociation? _____
- ... qui connaissent bien leur convention collective? _____
- ... qui lisent la littérature syndicale (journal, mémos, etc.)? _____
- ... aux assemblées syndicales ne concernant pas la négociation? _____

65. Voici une série d'énoncés concernant le comportement des membres de votre syndicat. Indiquez dans quelle mesure vous êtes en accord ou en désaccord avec chacun de ces énoncés.

- | | |
|----------------------------------|----------------------------------|
| ① Tout à fait en DÉSACCORD | ④ Plus en accord qu'en désaccord |
| ② En désaccord | ⑤ En accord |
| ③ Plus en désaccord qu'en accord | ⑥ Tout à fait en ACCORD |

- | | |
|---|-------------|
| Les membres appuient leurs représentants syndicaux dans leurs démarches. | ① ② ③ ④ ⑤ ⑥ |
| Les membres participent aux assemblées du syndicat uniquement pendant les périodes de négociation. | ① ② ③ ④ ⑤ ⑥ |
| Les membres poussent le syndicat à participer aux décisions dans l'établissement. | ① ② ③ ④ ⑤ ⑥ |
| Les membres s'identifient aux objectifs du syndicat. | ① ② ③ ④ ⑤ ⑥ |
| Les membres s'intéressent peu au fonctionnement quotidien du syndicat. | ① ② ③ ④ ⑤ ⑥ |
| Les membres s'entraident lorsque l'un d'eux a un problème. | ① ② ③ ④ ⑤ ⑥ |
| Les membres ont souvent des conflits entre eux. | ① ② ③ ④ ⑤ ⑥ |
| Les membres sont capables d'utiliser les moyens de pression collectifs pour appuyer leurs demandes. | ① ② ③ ④ ⑤ ⑥ |
| Les membres évitent de militer pour le syndicat, car ils craignent la réaction de l'employeur. | ① ② ③ ④ ⑤ ⑥ |
| Les membres font confiance à leur exécutif pour régler leurs problèmes. | ① ② ③ ④ ⑤ ⑥ |
| Les membres seraient prêts à faire la grève à la demande de leur exécutif. | ① ② ③ ④ ⑤ ⑥ |
| Les membres qui participent aux activités du syndicat sont toujours les mêmes. | ① ② ③ ④ ⑤ ⑥ |

PARTIE 7

Cette dernière partie concerne les attitudes syndicales. Notre objectif est de mieux comprendre votre perception envers les syndicats en général.

66. Voici une série d'énoncés concernant votre attitude envers les syndicats en général. Indiquez dans quelle mesure vous êtes en accord ou en désaccord avec chacun des énoncés.

- ① Tout à fait en **DÉSACCORD**
 ② En **désaccord**
 ③ Plus en désaccord qu'en accord

- ④ Plus en accord qu'en désaccord
 ⑤ En **accord**
 ⑥ Tout à fait en **ACCORD**

- | | |
|--|-------------|
| Les syndicats influencent les résultats des élections aux différents paliers de gouvernement. | ① ② ③ ④ ⑤ ⑥ |
| Les syndicats protègent adéquatement les travailleurs contre les actions injustes de leurs employeurs. | ① ② ③ ④ ⑤ ⑥ |
| Les syndicats améliorent la sécurité d'emploi des travailleurs. | ① ② ③ ④ ⑤ ⑥ |
| Les syndicats ont beaucoup d'influence sur les lois qui sont adoptées. | ① ② ③ ④ ⑤ ⑥ |
| Les syndicats sont devenus plus puissants que les employeurs. | ① ② ③ ④ ⑤ ⑥ |
| Les syndicats améliorent les salaires et les conditions de travail des travailleurs. | ① ② ③ ④ ⑤ ⑥ |
| Les syndicats en donnent pour leur argent à leurs membres. | ① ② ③ ④ ⑤ ⑥ |
| Les syndicats ont beaucoup d'influence sur la façon dont le pays est dirigé. | ① ② ③ ④ ⑤ ⑥ |
| Les syndicats sont seulement pour les travailleurs cols bleus. | ① ② ③ ④ ⑤ ⑥ |
| Les syndicats sont suffisamment forts pour protéger leurs membres adéquatement. | ① ② ③ ④ ⑤ ⑥ |
| Les syndicats travaillent à faire passer des lois qui aident tous les travailleurs, qu'ils soient syndiqués ou non. | ① ② ③ ④ ⑤ ⑥ |
| Les syndicats sont suffisamment impliqués dans les activités politiques. | ① ② ③ ④ ⑤ ⑥ |
| Les syndicats sont moins nécessaires de nos jours puisque la majorité des employés sont maintenant traités avec justice par leurs employeurs. | ① ② ③ ④ ⑤ ⑥ |
| Les syndicats sont moins nécessaires de nos jours puisque le salaire minimum et les autres conditions minimum de travail sont garantis par les lois. | ① ② ③ ④ ⑤ ⑥ |

24

COMMENTAIRES GÉNÉRAUX (facultatif).

Cette partie a pour objectif de vous laisser libre de nous faire part de tout commentaire. De plus, si des sujets que vous jugez importants n'ont pas été abordés, ou trop peu, n'hésitez pas à nous les communiquer ci-dessous.

Copie

Nous tenons à vous remercier chaleureusement d'avoir bien voulu répondre à ces nombreuses questions et ainsi collaborer à notre travail.