

UNIVERSITÉ DU QUÉBEC

MÉMOIRE PRÉSENTÉ À
L'UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À TROIS-RIVIÈRES

COMME EXIGENCE PARTIELLE
DE LA MAÎTRISE EN GESTION DE PROJET

PAR
DIANE PICARD

LES EFFETS DE LA SYNDICALISATION SUR LES PERFORMANCES
FINANCIÈRE, ORGANISATIONNELLE ET SOCIALE DES ENTREPRISES :
SYNTHÈSE DE LA DOCUMENTATION EMPIRIQUE

NOVEMBRE 2008

Université du Québec à Trois-Rivières

Service de la bibliothèque

Avertissement

L'auteur de ce mémoire ou de cette thèse a autorisé l'Université du Québec à Trois-Rivières à diffuser, à des fins non lucratives, une copie de son mémoire ou de sa thèse.

Cette diffusion n'entraîne pas une renonciation de la part de l'auteur à ses droits de propriété intellectuelle, incluant le droit d'auteur, sur ce mémoire ou cette thèse. Notamment, la reproduction ou la publication de la totalité ou d'une partie importante de ce mémoire ou de cette thèse requiert son autorisation.

SOMMAIRE

Depuis des décennies, il existe un débat idéologique entourant l'influence des syndicats sur les performances des entreprises. Malgré que l'histoire démontre que leur création était essentielle aux travailleurs, ils sont parfois perçus comme un frein au progrès technique et une entrave au bon fonctionnement des marchés. Les études empiriques réalisées avant 1996 avaient conclu que la syndicalisation avaient des effets néfastes sur la performance financière des entreprises, que ces effets étaient essentiellement négatifs en ce qui a trait à la performance organisationnelle et partagés en ce qui a trait à la performance sociale. Certaines variables modératrices ont été identifiées comme ayant une influence sur les effets de la syndicalisation sur les performances des entreprises, par exemple la densité syndicale, les salaires et le nombre de sections syndicales. L'objectif principal de ce mémoire consiste à vérifier quels effets peuvent avoir les syndicats sur les performances financière, organisationnelle et sociale des entreprises depuis une dizaine d'années. Or, après avoir recensé soixante-neuf articles empiriques publiés depuis 1996, nous constatons que les effets de la syndicalisation sur ces mêmes performances ont peu évolué en ce qui a trait aux performances organisationnelle et sociale. Tout comme dans les études d'avant 1996, des variables modératrices influencent les effets de la syndicalisation. Quand on étudie la performance organisationnelle, ce sont la densité syndicale, la taille de l'organisation, les salaires, le taux de roulement, le nombre de sections syndicales, la part de marché, les grèves, le climat de travail et les relations de travail qui retiennent l'attention en tant que variables modératrices. En ce qui a trait à la

performance sociale, on retrouve le nombre de sections syndicales, la densité syndicale et les salaires comme variables modératrices. En ce qui concerne la performance financière, les effets de la syndicalisation ont quelque peu changé et ses effets ne sont plus essentiellement négatifs. Tout comme pour les performances organisationnelle et sociale, des variables modératrices sont contributives de ses effets, soit la densité syndicale, le nombre de sections syndicales, les salaires, la part de marché, les ateliers fermés et la crise économique. Ce qui est intéressant de constater c'est qu'au cours des 10 dernières années, les syndicats ont réussi à avoir une influence positive sur la performance financière et ce, en présence de certaines variables modératrices, soit le climat de travail et les relations de travail. La nouvelle réalité n'est peut-être pas étrangère à cette situation. En plus de voir leur taux de syndicalisation diminuer dans plusieurs pays industrialisés au cours des dernières années, les syndicats doivent conjuguer avec de nouveaux facteurs sur le marché, dont la nouvelle économie et la mondialisation, ce qui a pour effet de placer les organisations syndicales dans une position de grande vulnérabilité et de dépendance, ces dernières devant s'adapter à de nouvelles règles du jeu dans un contexte de restructurations d'entreprises, d'emplois précaires, de tertiarisation de l'économie, du désengagement de l'État.

TABLE DES MATIÈRES

LISTE DES TABLEAUX	v
LISTE DES FIGURES	vi
REMERCIEMENTS	vii
INTRODUCTION	1
CADRE THÉORIQUE	10
Définition des variables	12
La syndicalisation	12
Les performances financière, organisationnelle et sociale des entreprises syndiquées	14
La performance financière	14
La performance organisationnelle	15
La performance sociale	16
Les variables modératrices	19
Recension d'études empiriques	20
Les effets de la syndicalisation sur la performance financière des entreprises : résultats négatifs	20
Les effets de la syndicalisation sur la performance organisationnelle des entreprises : résultats essentiellement négatifs	23
Les effets de la syndicalisation sur la performance sociale des entreprises: résultats partagés	27
MÉTHODOLOGIE.....	30
Type et étendue de la recherche	31
Critères de sélection des études	31

	iv
Méthode d'analyse	33
RÉSULTATS	35
Modèle de recherche	37
Les effets de la syndicalisation sur la performance financière des entreprises: résultats essentiellement négatifs	40
Les effets de la syndicalisation sur la performance organisationnelle des entreprises : résultats essentiellement négatifs	51
Les effets de la syndicalisation sur la performance sociale des entreprises: résultats partagés	63
DISCUSSION	75
Les effets de la syndicalisation sur la performance financière des entreprises ...	77
Les effets de la syndicalisation sur la performance organisationnelle des entreprises	83
Les effets de la syndicalisation sur la performance sociale des entreprises.....	89
Influence des variables modératrices	96
Limites de l'étude	100
Principales recommandations pour de futures recherches	102
CONCLUSION	105
RÉFÉRENCES	109

LISTE DES TABLEAUX

Tableau

1 Effets de la syndicalisation sur la performance financière des entreprises	47
2 Effets de la syndicalisation sur la performance organisationnelle des entreprises	58
3 Effets de la syndicalisation sur la performance sociale des entreprises	69

LISTE DES FIGURES

Figure

- 1 Effets de la syndicalisation sur les performances financière
organisationnelle et sociale des entreprises : modèle de recherche 39

REMERCIEMENTS

Merci à mon directeur Bruno Fabi qui, dès les premiers instants, a cru en ma capacité de rédiger un mémoire. Merci pour ta disponibilité, tes précieux conseils, ta confiance.

Un merci sans borne à mon conjoint, Guy, qui m'a aidée, soutenue, conseillée, encouragée ... Merci d'avoir toléré tant de fins de semaine, tant de soirées à me voir lire et étudier. Sans toi, ce voyage aurait été bien long et ardu.

Un merci à mes amours, Jean-Philippe et Antoine qui ont accepté, bien malgré eux, de voir leur maman lire des articles scientifiques plutôt qu'un livre d'histoire. Je vous aime !

Un merci à mes parents, tout spécialement ma mère, qui a toujours été convaincue que sa fille pouvait réussir ses études de maîtrise.

Toutes ces personnes auront permis qu'en ce moment, vous débutiez la lecture du résultat d'une grande aventure qui dure déjà depuis quelques années ...

Introduction

Il faut bien le reconnaître, les syndicats sont loin de faire l'unanimité et le débat idéologique entourant les effets que peuvent avoir ces derniers sur les performances des entreprises perdurent. Les journaux regorgent d'articles, de points de vue supportant ou non les effets du syndicalisme et ce, tant en rapport avec la défense des droits et privilèges des employés qu'avec le progrès technique ou le fonctionnement des marchés. Pourtant, l'histoire démontre que la naissance des syndicats était essentielle pour les travailleurs.

En effet, jusque vers la fin du 19^e siècle, les travailleurs canadiens étaient souvent obligés de travailler dans d'affreuses conditions durant de longues heures. Ils avaient rarement des congés et avaient des droits limités sur le marché du travail. À cette époque où les chefs de l'industrie dirigeaient l'économie, le travailleur qui quittait son emploi commettait une infraction criminelle et était passible d'une peine d'emprisonnement en vertu de la loi des maîtres et serviteurs (*Master and Servant Act*). En fait, cette loi a limité considérablement la possibilité pour les travailleurs d'entreprendre des actions collectives et de former des syndicats, ces derniers étant perçus comme des associations illégales jusqu'au milieu de 1872. Le 15 mai de cette même année, défiant les dispositions législatives en place ainsi que la volonté des employeurs, un groupe de travailleurs d'Hamilton, en Ontario, lance le Mouvement pour la journée des neuf heures afin de réglementer les heures de travail. Pour la première fois, les travailleurs canadiens se

mobilisent et rallient ceux de l'ensemble de l'Ontario et du Québec (Gouvernement du Canada, 2007).

Même si cette protestation et d'autres ne réussissent pas à faire obtenir à tous la journée de neuf heures de travail, ce mouvement marqua un point tournant pour la main-d'œuvre au Canada. Face à cette action et aux pressions du public, le Premier ministre John A. Macdonald adopta un projet de loi au Parlement en vue de légaliser les syndicats. La *Loi sur les syndicats ouvriers* est mise en œuvre par le Parlement le 14 juin 1872 et Macdonald se proclame « l'ami du travailleur » (Gouvernement du Canada, 2007).

À la fin du XIXe siècle, d'autres pays ont vu en la syndicalisation un moyen de réglementer le cadre du travail, dont la Grande-Bretagne, la France et l'Allemagne. Tout comme au Canada, les premières revendications ayant mené à leur constitution portaient entre autres sur les heures d'une journée de travail et les congés payés.

L'histoire syndicale américaine, quant à elle, connut une ère de répression au début du 19^{ème} siècle. Avant les années 30, les syndicats étaient refoulés par le biais de la justice. Un employeur pouvait forcer un travailleur à signer un contrat l'obligeant à ne pas adhérer à un syndicat. Cette clause s'appelait la «clause de non-syndicalisation». À défaut de respecter ce contrat, l'employé pouvait être licencié. La «Grande Dépression», qui a créé énormément de chômage et entraîné beaucoup de souffrances chez les travailleurs américains au début des années 30, a fait prendre conscience aux législateurs

de Washington qu'une protection sociale pour les travailleurs était essentielle. Le fait syndical est donc apparu officiellement aux Etats-Unis (Petroff, 2003).

L'histoire démontre donc que l'avènement des syndicats était primordial pour le bien-être des travailleurs. D'ailleurs, les premiers travaux de recherche sur ce sujet confirmaient qu'individuellement, les travailleurs éprouvaient de très grandes difficultés à défendre leurs droits dans les formes «industrielles» du travail (Veblen 1904 cité dans Paquet, Tremblay & Gosselin, 2004) et que les syndicats étaient le seul moyen d'y arriver. Dès 1918, Commons estimait que les organisations syndicales étaient des instruments essentiels à l'amélioration des conditions de travail (cité dans Paquet & al., 2004). Les années 70 en ont même fait des «locomotives sociales» pouvant améliorer le sort des entreprises privées (Picher, 2003). On dit même des syndicats qu'ils s'avèrent un rouage essentiel de la vie économique et sociale moderne (Andolfatto & Labbé, 2000).

Par contre, les bienfaits attribués au mouvement syndical ne font pas l'unanimité et ce, depuis bon nombre d'années. Dès 1920, Parker (cité dans Paquet & al., 2004) présentait le syndicalisme comme «une réaction pathologique à un état de frustration que ressentent les individus provenant de classes sociales inférieures». Quelques 20 ans plus tard, soit en 1944, Simons (cité dans Paquet & al., 2004) définissait les regroupements syndicaux comme des monopoles qui visaient essentiellement à réduire la production des entreprises et à en augmenter les coûts d'opération. On va même jusqu'à décrire le syndicat comme une organisation socialement irresponsable, élitiste, antidémocratique,

voire même criminelle (Freeman & Medoff, 1984). On leur reproche d'abuser de leur pouvoir pour obtenir des compensations supérieures pour les employés (Connolly, Hirsch & Hirschey, 1986) faussant, de ce fait, le libre jeu du marché (Laroche, 2000). Le syndicalisme serait un mécanisme contreproductif nuisant au bon fonctionnement de l'économie, lui imposant des règles rigides de travail et empêchant son fonctionnement pleinement efficient. De plus, il ajoute inutilement un coût au travail et crée du chômage, (Paquet & al., 2004). Il nuit également au bon fonctionnement de la concurrence de deux façons : en diminuant la productivité et en augmentant les coûts, entre autres, ceux de la rémunération (Laroche, 2000).

Les syndicats n'apporteraient rien de bon également en ce qui a trait à la croissance de l'économie qui serait plus faible dans les investissements dans le capital physique et en recherche et développement. L'effet négatif se reflète aussi au niveau de la croissance de l'emploi. Par exemple, seulement au Canada, sur la période de 1980-1985, cette croissance serait inférieure de 3,7% par année dans la fabrication et de 3,9% ailleurs dans l'économie (Institut économique de Montréal, 2005).

Il n'est donc pas surprenant que le syndicat ne soit pas considéré, du moins dans les petites entreprises, comme un levier positif du développement économique mais davantage comme un mal nécessaire et qu'on le rende responsable des perturbations que vivent les entreprises (Malan & Zouary, 2000).

Il est incontestable que les syndicats font l'objet de nombreuses critiques mais on ne peut ignorer leur apport aux travailleurs de tous les pays au cours des décennies. Malgré cela, force est de constater que le syndicalisme est en baisse depuis une trentaine d'années dans les pays industrialisés. En effet, des statistiques montrent qu'au milieu des années 80, le taux de syndicalisation canadien se situait à tout près de 39%, pour se retrouver à un peu plus de 30% en 2002, taux stagnant depuis 1998. Une proportion plus élevée de syndiqués se retrouve du côté du secteur public où ce taux atteignait 72% en 2002 comparativement à 18% pour le secteur privé. Aux Etats-Unis, le taux de syndicalisation ne cesse de décroître depuis le début des années 70. De 25%, il y a 30 ans, il est passé à 13% en 2002. Tout comme au Canada, ce taux est plus élevé dans le secteur public comparativement au secteur privé, soit de 37,5% et 8,5% respectivement (Commission de la coopération dans le domaine du travail, 2003).

Le phénomène de la décroissance n'est pas seulement limité au Canada et aux Etats-Unis mais se perçoit également dans d'autres pays dont le Royaume Uni. Par exemple, en 1983, le taux de syndicalisation de la Grande Bretagne avoisinait les 50%, pour s'abaisser à 33% en 1998 et à 29% en 2005. De ce taux, 88% sont des employés du secteur public (Willman & Bryson, 2007). Depuis 1997, par contre, le déclin se fait plus lentement comparativement aux années 80 et au début des années 90 (Bryson, 2007). En France, au cours des 20 dernières années, les organisations syndicales ont perdu près de la moitié de leurs membres. En 2005, on estimait le taux de syndicalisation français à 8% (Laroche, 2005). Cette baisse marquée ne semble toutefois pas affecter le Québec

puisque le taux de syndicalisation y est le plus élevé parmi les 10 provinces canadiennes et les 50 états américains incluant le District de Columbia, soit un taux de 40%, dont 26,7% pour le secteur privé (Institut économique de Montréal, 2005).

Toujours selon la Commission de la coopération dans le domaine du travail (2003), une combinaison de facteurs explique ce recul du syndicalisme au Canada et aux Etats-Unis dont l'augmentation rapide du nombre d'emplois créés dans des secteurs où le taux de syndicalisation est traditionnellement bas, par exemple le secteur des services, et à l'augmentation relativement lente du nombre d'emplois créés dans des industries où le taux de syndicalisation est historiquement élevé. En Grande Bretagne, les changements industriels, les politiques gouvernementales, les pertes d'emploi dans le secteur manufacturier en sont les principales causes (Metcalf, 2003a; Willman & Bryson, 2007). En France, en 2005, on attribuait l'accélération du déclin du syndicalisme français entre autres à l'arrivée des socialistes. Il semble que cette institution lourdement bureaucratique ne parvient toujours pas à évoluer, à appréhender la diversité des réalités et des attentes des salariés (Veron, 2005).

Outre les facteurs mentionnés précédemment, la baisse du syndicalisme est également attribuée au fait que les syndicats doivent conjuguer avec de nouveaux facteurs sur le marché, dont la nouvelle économie et la mondialisation et pour de nombreux experts, ces nouveaux acteurs ont comme effet de placer les organisations syndicales dans une position de grande vulnérabilité et de dépendance (Haiven, Lévesque & Roby,

2006). Ils obligent les syndicats et les entreprises à s'adapter à de nouvelles règles du jeu dans un contexte de restructurations d'entreprises, d'emplois précaires, de tertiarisation de l'économie, de désengagement de l'État. Cette nouvelle réalité devrait donc amener les syndicats à modifier leur approche et, par le fait même, à exercer une influence différente sur les entreprises de celle traditionnellement reconnue par les chercheurs. Est-ce vraiment le cas ?

L'objectif principal de ce mémoire consiste à vérifier quels effets peuvent avoir les syndicats sur les performances financière, organisationnelle et sociale des entreprises. Pour ce faire, nous nous sommes consacrés à une synthèse rigoureuse des études empiriques depuis 1996 ayant mesuré les effets de la syndicalisation sur des indicateurs relatifs aux performances financière, organisationnelle et sociale. Nous tenterons également de faire ressortir les variables dites modératrices qui peuvent influencer positivement ou négativement les effets syndicaux sur les performances d'une entreprise.

Dans un premier temps, les différents éléments faisant l'objet du cadre théorique seront présentés. Tout d'abord, on y définira la variable indépendante qu'est la syndicalisation ainsi que les variables dépendantes que sont les performances financière, organisationnelle et sociale. Suivra un bref historique des principales études empiriques réalisées avant 1996 et ayant traité des effets de la syndicalisation sur ces mêmes performances. Par la suite, le chapitre consacré à la méthodologie précisera les critères de sélection retenus pour le choix des articles depuis 1996, et qui font l'objet principal de

ce mémoire, ainsi que la méthode d'analyse choisie. Le chapitre des résultats présentera chacun des articles retenus suite aux critères de sélection déterminés au chapitre de la méthodologie sous forme de tableaux synthèse. Le chapitre de la discussion analysera ces dits résultats et permettra à l'auteure de les interpréter. Finalement, les limites inhérentes aux résultats seront discutées ainsi que quelques recommandations pour de futures recherches et ce, avant de conclure le présent mémoire.

Cadre théorique

Les auteurs diffèrent d'opinions en ce qui a trait à la syndicalisation et ses effets sur les performances des entreprises. Pour ne donner que quelques exemples, d'une part, on attribue aux syndicats des effets bénéfiques sur le rendement des employés puisqu'ils leur permettent de s'exprimer, ce qui améliore la communication et possiblement la productivité même de l'entreprise (Freeman & Medoff, 1984). D'autre part, on prétend que les syndicats réduisent la productivité et affectent négativement le rendement global du marché du travail, la croissance de l'emploi ainsi que la profitabilité (Hirsch, 1997). Qu'en est-il réellement des effets du syndicat sur les performances financière, organisationnelle et sociale des entreprises?

Pour répondre à cette question qui fait l'objet de ce mémoire, ce chapitre sera tout d'abord consacré à définir la variable indépendante qu'est la syndicalisation et les variables dépendantes de notre étude qui sont les performances financière, organisationnelle et sociale. De plus, pour bien situer les effets que peuvent avoir les syndicats sur les performances des entreprises depuis bon nombre d'années et dans le but de vérifier si ces mêmes effets perdurent au fil des ans, pour chacune des performances faisant l'objet de notre étude, nous présenterons un bref historique des principales études empiriques réalisées avant 1996 et ferons ressortir les variables modératrices et l'influence qu'elles ont sur les performances des entreprises.

Définition des variables

Cette partie du chapitre définit les variables qui font l'objet de notre étude, soit la syndicalisation en tant que variable indépendante et les performances financière, organisationnelle et sociale en tant que variables dépendantes. Pour chacune de ces performances, les indicateurs qui servent à mesurer la dite performance seront identifiés.

La syndicalisation

On définit la syndicalisation comme étant «un mouvement qui vise à unifier les travailleurs dans des organisations». Appelé couramment les syndicats, ils sont là pour défendre leurs intérêts communs (hausse des salaires, meilleures conditions de travail, baisse du temps de travail, lutte contre le licenciement, etc...) (Wikipedia, 2008). Plusieurs pays du monde ont recours à la syndicalisation pour défendre les droits des travailleurs et bon nombre d'auteurs se sont intéressés à ce sujet depuis des décennies. Une théorie a même été élaborée par deux d'entre eux, soit Freeman et Medoff (1984). Cette théorie veut qu'il y ait deux facettes au syndicalisme, soit le syndicat-monopole qui utilise sa position pour faire augmenter les salaires et le syndicat comme moyen d'expression collective et de réponse institutionnelle qui représente les travailleurs organisés au sein de l'entreprise.

Ces auteurs se sont inspirés d'un modèle d'Albert O. Hirschman développé en 1970 et l'ont adapté aux relations industrielles en soulignant les différents comportements des salariés face à l'insatisfaction au travail. Des travailleurs «insatisfaits de leur rémunération ou de leurs conditions de travail peuvent réagir en quittant leur emploi pour un autre qui leur semble meilleur (exit) ou faire part de leur mécontentement par l'adhésion à un syndicat (voice)» (Laroche, 2002).

La première facette que l'on appelle *syndicat-monopole* est responsable de l'augmentation des salaires, de la diminution de la productivité et de l'introduction d'une discrimination en limitant le nombre d'emplois (Freeman & Medoff, 1984). La deuxième facette, soit le *moyen d'expression collective et de réponse institutionnelle* et dont plusieurs études font mention, représente les travailleurs organisés au sein de l'entreprise. De par son effet «prise de parole», cette deuxième facette exerce une influence positive sur la productivité, réduit le taux de démission, incite la direction à modifier ses méthodes de travail et à adopter des politiques de gestion efficaces améliorant du même coup le moral des employés et la coopération entre les travailleurs (Freeman & Medoff, 1984). Seulement dans les entreprises américaines, on estime que la réduction de la rotation de personnel en raison de la présence syndicale permettrait de diminuer d'environ 2% les coûts du travail (Laroche, 2004, 2006). Au sein des entreprises françaises par contre, le moyen d'expression collective et de réponse institutionnelle ne donnerait pas l'effet escompté puisque le seul fait d'être syndiqué jouerait un rôle central dans le déclenchement de conflits (Bué, 1996; Cezard, Malan & Zouary, 1996).

Les performances financière, organisationnelle et sociale des entreprises syndiquées

Notre étude a retenu trois variables dépendantes soit la performance financière, la performance organisationnelle et la performance sociale. Nous expliquerons chacune d'elles et préciserons les indicateurs utilisés pour mesurer chacune de ces performances.

La performance financière

Beaucoup d'auteurs se sont intéressés à la performance financière des entreprises syndiquées et on reconnaît cette performance comme étant l'un des concepts les plus étudiés dans les recherches empiriques.

La performance financière se mesure principalement par des indicateurs liés aux objectifs financiers tels les indicateurs comptables et boursiers (D'arcimoles & Trébucq, 2002). À titre d'exemple, Morin, Savoie et Beaudin (1994) évaluent la performance financière d'une entreprise par la rentabilité générale (bénéfice net après impôt/actif total). D'autres l'évaluent par le rendement du capital investi (ROI) et la marge de bénéfice net (Morin, Guindon & Boulianne, 1996). Pour Barreau Didier (1999), c'est le taux de rentabilité économique qui sert d'indicateur tout comme pour Henninger-Vacher (2000). Ce dernier utilise également d'autres indicateurs tels le taux de marge économique (ROS), le taux de rentabilité des capitaux investis (ROC) et le taux de rentabilité des capitaux propres (ROE). L'indice Q de Tobin est également un indicateur de la

performance financière pour Barrette et Simeus (1997) tout comme la croissance des ventes de produits ou de services pour Dyer et Reeves (1995), Harel et Tzafir (1999), Paul et Anantharaman (2003) et finalement pour Rogers et Wright (1998).

La performance organisationnelle

La performance organisationnelle fait l'objet de plusieurs recherches et de par sa complexité, on lui attribue bon nombre de définitions. Par exemple, pour ne citer que celles-là, certains chercheurs la définissent comme l'amélioration de la qualité des produits, de la satisfaction de la clientèle et la production d'innovation (Delaney & Huselid, 1996) ou comme un processus qui s'attarde à la manière dont l'entreprise est organisée pour atteindre ses objectifs et la façon dont elle réussit à les atteindre (Baird, 1986). Barraud Didier (1999), quant à elle, renvoie à l'activité première d'une entreprise qui est de produire.

Selon Morin et al. (1994), mesurer la performance organisationnelle «*c'est prononcer un jugement sur une organisation, fondé sur un certain nombre de critères, qui sont des résultats souhaités, désirables, recherchés.*» (p. 5). Les indicateurs utilisés pour mesurer cette performance réfèrent donc principalement à la qualité des services et à la productivité de l'entreprise (Delaney & Huselid, 1996). Ce dernier indicateur, soit la productivité, est un classique pour mesurer la performance organisationnelle (Bel Haj Ali, 2007; Guthrie, 2001; Hoque, 1999; Huselid, 1995; Ichiniowsky & al., 1997;

Liouville & Bayad, 1995) et renvoie à l'équation extrants/intrants qui se veut la capacité à produire une quantité de produits ou services avec un minimum de coûts, de temps et de moyen de production (Bel Haj Ali, 2007). De plus, la productivité est souvent calculée par la valeur ajoutée d'une activité par rapport à l'input en travail pour réaliser cette activité ou par la quantité de produits d'un secteur d'activité par unité de facteur de production utilisée (Bel Haj Ali, 2007). On utilise également la part de marché, l'innovation ou l'introduction de nouveaux produits, qui réfère à la R & D, la qualité des produits, l'efficacité du marketing et finalement l'image sociale de l'entreprise (Venkatraman & Ramanujam, 1986) pour mesurer la performance organisationnelle des entreprises.

La performance sociale

Tout comme pour la performance organisationnelle, plusieurs définitions sont associées à la performance sociale dont celle de Martory et Crozet (1993) qui la définissent comme «l'intensité avec laquelle chaque individu adhère et collabore aux propos et aux moyens de l'organisation» (cité dans Barraud Didier, 1999). Pour Laroche et Schmidt (2004), elle se traduit par le niveau d'adhésion et de satisfaction des salariés. D'autres la décrivent comme «l'atmosphère psychologique générale qui prévaut sur le lieu de travail» (Dastmalchian, Blyton & Adamson, 1989; Payne & Pugh, 1976) et enfin par la satisfaction et la qualité de vie au travail du personnel (Noguera & Khouatra, 2004).

Tout comme pour les performances financière et organisationnelle, plusieurs indicateurs servent à mesurer la performance sociale. Pour De Boislandelle (1988), trois indicateurs sont utilisés, soit le niveau d'adhésion aux objectifs, le niveau de motivation et le niveau d'intégration et de cohésion (qualité de la communication au sein de l'organisation, volonté de rester dans l'entreprise, etc.). Sainsaulieu (1987) mesure la performance sociale à l'importance des conflits et des crises sociales, au niveau de satisfaction des salariés, au taux de roulement du personnel (turnover), à l'absentéisme et aux retards au travail, au climat social de l'entreprise, au fonctionnement des institutions représentatives du personnel, au fonctionnement des cercles de qualité et enfin à la participation aux décisions. Pour Kalika (1988), les indicateurs réfèrent au climat social dans l'entreprise, à la satisfaction des salariés, à la nature des relations sociales et à l'activité sociale du comité de l'entreprise. Dans bon nombre d'études, la performance sociale est mesurée par le taux de roulement du personnel, le taux d'absentéisme et le niveau de satisfaction des employés (Dyer & Reeves, 1995; Huselid, 1995; Liouville et Bayad, 1995, Ngontogo, 2003).

Certains des indicateurs ci haut énumérés méritent une explication supplémentaire compte tenu qu'on les retrouve dans le cadre de notre étude et qu'ils contiennent quelques particularités, soit le taux de roulement ainsi que le climat que l'on identifie dans des études comme le climat de travail ou le climat social.

Certaines de nos études ont identifié les départs volontaires comme indicateur de mesure de la performance sociale. Or, lorsque l'on parle du roulement de personnel, il faut tenir compte des départs volontaires et des départs involontaires (Vallée, 2007). Toutefois, en tant qu'indicateur de performance, le taux de roulement volontaire est le plus fréquemment utilisé (Morrow & McElroy, 2007). Un départ volontaire survient lorsque l'employé fait le choix de quitter l'entreprise contrairement à un départ involontaire qui se traduit très souvent par un congédiement ou une mise à pied (Griffeth & Hom, 2001).

Certaines études ont utilisé comme indicateur de performance sociale le climat de travail ou le climat social. Le climat indique comment le milieu organisationnel est vécu dans l'entreprise. Quand on parle du climat, il s'agit de la mesure de la qualité avec laquelle les individus se sentent traités ou considérés dans leur vie de travail. «Le climat d'une organisation évoque la qualité des conditions de travail telle que perçue par ceux qui la vivent en tant qu'acteurs internes de cette organisation» (Brunet & Savoie, 1999).

Plus spécifiquement, le climat de travail a été défini comme étant «une caractéristique de l'organisation qui décrit la relation entre les acteurs et l'organisation telle que mesurée par la perception que se font la majorité des acteurs de la façon dont ils sont traités et gérés» (Roy, 1989 cité dans Savoie & Brunet, 2000). Dans le cadre de la mesure de la performance, le climat de travail peut référer au degré auquel l'expérience

de travail est évaluée positivement par les employés et est souvent synonyme de la satisfaction des employés (Morin & al., 1996).

Quant au climat social, il est défini comme un ensemble d'expressions, quelque chose de ressenti par les individus (Fourgous et Iturralde, 1991). Le climat social, comme on l'appelle plus précisément en France ou climat organisationnel, que préfèrent les anglo-saxons, réfère à trois approches, soit la mesure subjective des attributs individuels, 2. la mesure subjective des attributs organisationnels, et 3. la mesure des attributs organisationnels combinant des dimensions subjectives et objectives (Laroche & Schmidt, 2004).

Les variables modératrices

Les études d'avant 1996, tout comme celles de notre étude, ont démontré que l'influence du syndicat sur les performances financière, organisationnelle et sociale des entreprises peut dépendre d'un facteur contextuel qui sera appelé variable modératrice. Les variables modératrices qui ont été identifiées dans le cadre de notre étude seront présentées au chapitre des résultats. Celles qui ont été identifiées après la brève recension des écrits des études d'avant 1996 seront présentées dans la prochaine section. Il est intéressant de constater que ces variables ont sensiblement la même influence au fil du temps et que d'autres variables se sont ajoutées au cours des dernières années.

Recension d'études empiriques

Cette partie fait un bref historique des principales études empiriques réalisées avant 1996 et ayant traité des effets du syndicat sur les performances financière, organisationnelle et sociale des entreprises. Il est intéressant de vérifier les effets qu'ont eu les syndicats au cours des dernières décennies ainsi que l'influence des variables modératrices afin de faire un certain parallèle avec les études des 10 dernières années qui font l'objet principal de ce mémoire.

Le constat général qui se dégage des études d'avant 1996 indique que la syndicalisation avait des effets négatifs sur la performance financière des entreprises, que ces effets étaient essentiellement négatifs en ce qui concerne la performance organisationnelle et qu'ils étaient tantôt négatifs tantôt positifs et en ce qui a trait à la performance sociale des entreprises.

Les effets de la syndicalisation sur la performance financière des entreprises:

résultats négatifs

Les principales études ayant traité des effets de la syndicalisation sur la performance financière des entreprises concluent que la syndicalisation a des effets négatifs sur ces dernières. Des variables modératrices sont contributives à ce résultat,

soit la densité syndicale, la part de marché que détient une entreprise ainsi que les salaires.

Que l'on ait utilisé l'indicateur de mesure lié au profit, au rendement du capital investi (ROI), au taux de rentabilité des capitaux investis (ROC) ou le Q de Tobin, les auteurs ont démontré que la syndicalisation avait des effets négatifs sur la performance financière des entreprises (Brunello, 1992; Machin & Stewart, 1990; Machin 1991; Maki & Meredith, 1986) et certains auteurs l'ont même quantifié. Selon eux, les entreprises syndiquées seraient moins profitables d'au moins 14% et dans certaines cas, ce pourcentage pourrait atteindre jusqu'à 35% (Clark,1984; Domowitz, Hubbard & Petersen, 1986; Freeman, 1983; Hirsch & Connolly, 1987; Hirsch, 1991; Karier, 1985, 1988; Salinger,1984; Voos & Mischel, 1986a,b). Malgré ce constat négatif, des auteurs en sont venus à la conclusion que la syndicalisation n'avait aucun effet sur la performance financière d'une entreprise, soit Allen (1986a) ainsi que Cowling et Waterson (1976), après avoir comparé le coût de différents projets de construction ainsi que le profit (marge commerciale) respectivement.

Il a également été démontré que certaines variables modératrices sont contributives de l'influence négative des syndicats sur la performance financière des entreprises.

Tout d'abord, la densité syndicale, qui représente le pourcentage de salariés adhérant au syndicat, a une influence sur l'effet qu'ont les syndicats sur la performance financière des entreprises. Plus le pourcentage de syndiqués est élevé, plus il est susceptible d'avoir une influence certaine sur la performance financière des entreprises. Il a d'ailleurs été démontré dans plusieurs travaux qu'une forte densité syndicale a une influence négative sur la performance financière des entreprises syndiquées (Edwards, 1987, cité dans Laroche, 2002; Hirsch, 1991; Bronars & Deere, 1993; Bronars, Deere & Tracy, 1994; Knight, 1989; Pencavel, 1977).

La performance financière est aussi affectée négativement pour les entreprises syndiquées qui, comme part de marché, exercent un monopole (Hirsch & Addison, 1986 cité dans Laroche, 2005; Karier, 1988; Salinger, 1984). Lorsqu'il est question de monopole dans un marché, les études font référence au degré de concentration du secteur qui permet à l'entreprise d'engendrer des profits, la concurrence y étant faible. À ce moment, les syndicats s'approprient une part importante des profits pour leurs membres, l'entreprise pouvant supporter plus facilement, entre autres, les augmentations salariales (Hirsch et Addison, 1986 cité dans Laroche, 2005; Hirsch, 1997).

On ne peut donc exclure les salaires lorsqu'il est question de leur influence sur la performance financière des entreprises syndiquées. Selon certains économistes, l'influence syndicale provient du fait que les syndicats ont la capacité à obtenir ce qui est appelé une «rente», soit un niveau de salaire supérieur à celui du marché (Lewis, 1986).

Des études ont effectivement démontré que les salaires étaient plus élevés dans les entreprises syndiquées et de ce fait, avaient une influence négative sur la performance financière. Par exemple, Lewis (1963, cité dans Laroche, 2006) démontrait que les secteurs les plus syndicalisés offraient en moyenne une rémunération supérieure de l'ordre de 10 à 15%. Il a confirmé ce fait en 1986 affirmant que l'écart annuel des salaires entre les employés syndiqués et les employés non syndiqués se situait entre 9,6 et 16,4% laissant présager d'un effet négatif sur les profits des entreprises, et par surcroît, si l'entreprise était à haute densité syndicale, les salaires étaient supérieurs de 13% (Robinson & Tomes, 1984).

*Les effets de la syndicalisation sur la performance organisationnelle des entreprises :
résultats essentiellement négatifs*

Les principales études ayant traité des effets de la syndicalisation sur la performance organisationnelle des entreprises concluent que la syndicalisation a des effets négatifs sur cette performance dans la majorité des cas. Tout comme pour la performance financière, des variables modératrices sont responsables des effets qu'ont les syndicats sur la performance organisationnelle, soit la densité syndicale, les ateliers fermés, les salaires, la taille de l'organisation et finalement les relations de travail.

Tout d'abord, certains auteurs ont conclu que les syndicats avaient une influence positive sur la performance organisationnelle des entreprises (Allen, 1986a,b, 1987, 1988;

Coutrot, 1995; Gregg, Machin & Metcalf, 1993; Knight, 1989) et d'autres, tout comme pour la performance financière, ont quantifié cet effet. Dans les années 60, Connerton, Freeman et Medoff (1979, cité dans Laroche, 2002) ont affirmé que la productivité était supérieure de 25% dans les entreprises syndiquées. Par la suite, Clark (1980a,b) a conclu que la syndicalisation augmentait la productivité de l'ordre de 6 à 12%. Pour Brown et Medoff (1978), les entreprises syndiquées ont une productivité supérieure de 19 à 24% tandis que pour Allen (1984) et Frantz (1976, cité dans Laroche 2002) elle l'est d'environ 22%. Par ailleurs, pour ce dernier, certaines conditions doivent être respectées pour que la performance organisationnelle des entreprises soit supérieure en milieu syndiqué, à savoir qu'il y ait une stabilité de la main-d'œuvre dans l'entreprise.

Toutefois, d'autres auteurs concluent que les syndicats ont une influence négative sur la performance organisationnelle des entreprises (Addison & Hirsch, 1989; Drago & Wooden, 1992; Lorenz & Wagner, 1989, cité dans Laroche, 2002; Fitzroy & Kraft; 1985, 1987; Schnabel, 1991). Hirsch (1991) affirme que la productivité d'une entreprise est diminuée d'environ 3,5% en présence syndicale et elle l'est de l'ordre de 2 à 3 % pour Clark (1984). Quant à Mitchell et Stone (1992), ils quantifient la baisse de productivité de l'ordre de 12 à 21%.

Si on mesure le taux d'innovation (investissements en R & D), un des indicateurs de la performance organisationnelle, il est également moindre dans les milieux syndiqués (Connolly et al., 1986; Denny et Nickell, 1992) même si Wadhvani et Wall (1989)

n'observent aucun effet significatif. Les investissements seraient donc réduits de 11% dans les entreprises syndiquées (Hirsch, 1990, cité dans Betts, Odgers & Wilson, 2001). Bronars et al. (1994) ont également conclu que les investissements sont moindres en milieu syndiqué et cet effet négatif serait lié à une variable modératrice, soit la densité syndicale. Ils ont trouvé qu'une augmentation de 10% du taux de syndicalisation réduit l'investissement en R & D de 3,5 à 5%.

Cette variable modératrice qu'est la densité syndicale est donc contributive de l'influence du syndicat sur la performance organisationnelle des entreprises syndiquées et, tout comme dans le cas de la performance financière, cette influence serait négative selon Pencavel (1977), Baldwin (1983), Davies et Caves (1987, cité dans Laroche 2000) ainsi que pour Wilson et Cable (1991). On a même pu démontrer que la croissance de la densité syndicale dans les années 70 a eu une influence négative sur la croissance annuelle du facteur total de productivité des entreprises syndiquées de 1,7% (Maki, 1983).

Une autre variable modératrice appelée «ateliers fermés» (closed shop) est également responsable de l'influence négative des syndicats sur la performance organisationnelle des entreprises. Tel en concluent Machin (1991) ainsi que Wilson et Cable (1991). Les ateliers fermés (closed shop) constituent un mécanisme d'adhésion préalable à l'embauche, très populaire en Grande Bretagne et au Royaume Uni, obligeant l'entreprise à embaucher des employés syndiqués.

Les salaires ont également une influence sur la performance organisationnelle. Même si cette variable modératrice a une influence négative sur la performance financière, les auteurs sont partagés en ce qui a trait à son influence sur la performance organisationnelle. Freeman et Medoff (1984) affirment que l'influence salariale sur la performance organisationnelle est positive en expliquant que des salaires plus élevés engendrent une qualité au niveau du recrutement de la main-d'oeuvre. Cette conclusion n'est pas partagée par Coutrot (1996) pour une toute autre raison. Il affirme que les salaires plus élevés entraînent une plus faible productivité du fait des pratiques restrictives que les syndicats imposent dans l'organisation du travail. C'est du moins ce qu'il prétend en ce qui concerne la Grande Bretagne.

Pour Boal (1990), l'influence positive ou négative des syndicats sur la performance organisationnelle dépendrait d'autres variables modératrices, soit au mode de gestion des ressources et à la taille de l'organisation. Il a observé que les petites entreprises ont une réduction de la productivité de 40% tandis que dans les grandes entreprises, la productivité serait améliorée de 25%. Il semblerait que cet écart soit lié au style de gestion qui diffère selon que l'on soit dirigeant d'une petite ou d'une grande entreprise.

Il n'est donc pas surprenant que certains auteurs fassent ressortir les relations de travail, autre variable modératrice, pour expliquer l'influence qu'ont les syndicats sur la performance organisationnelle des entreprises. Grady et Hall (1985), même si leur étude

conclut que la syndicalisation n'a aucun effet significatif sur la performance organisationnelle, affirment que la productivité dépend des relations de travail qui prévalent dans l'entreprise, tout comme Kaufman et Kaufman (1987). Néanmoins, pour ces derniers, les syndicats favorisent la mise en place de procédures formelles limitant de ce fait les prérogatives du management.

*Les effets de la syndicalisation sur la performance sociale des entreprises :
résultats partagés*

Les principales études ayant traité des effets de la syndicalisation sur la performance sociale des entreprises ont démontré que la syndicalisation a des effets tantôt positifs tantôt négatifs. Contrairement aux performances financière et organisationnelle, une seule variable modératrice influence l'effet syndical sur la performance organisationnelle, soit les salaires. Il est remarqué que les indicateurs de mesure utilisés revêtent une grande importance dans l'interprétation des résultats.

Lorsque l'on mesure le taux de roulement, la syndicalisation a un effet positif sur la performance sociale des entreprises parce qu'elle permet une stabilité du personnel (Addison & Castro, 1987; Brown & Medoff, 1978; Blau & Kahn, 1981; Freeman, 1978, 1980; Freeman & Medoff, 1984; Huselid, 1995; Ichniowski & Lewin, 1987; Leigh, 1979, 1986; Long & Link, 1983; Wilson, Cable & Peel, 1990; Wooden & Baker, 1994). Certains affirment que la raison principale de la diminution du roulement de personnel

des entreprises syndiquées est liée aux bonnes relations de travail qui prévalent dans l'entreprise (Freeman & Medoff, 1984; Huselid, 1995). De plus, une variable modératrice a une influence positive et contribue à un taux de roulement moins élevé, soit le salaire. En effet, plusieurs recherches appuient l'hypothèse que les salaires, combinés avec la prise de parole des employés, réduisent les départs, donc le taux de roulement (Cotton & Tuttle, 1986; Freeman, 1980; Katz, 1986; Lincoln & Kalleberg, 1996; Miller & Mulvey, 1994; Stiglitz, 1984; Wilson & Peel, 1991).

Par contre, la syndicalisation a un effet néfaste sur les entreprises lorsque l'on mesure la satisfaction au travail. En effet, certaines études ont démontré que les employés syndiqués sont moins satisfaits au travail que les employés non syndiqués (Hammermesh, 1977; Kochan & Helfman, 1981; cités dans Bryson, Cappellari & Lucifora, 2004; Lincoln & Boothe, 1993; Meng, 1990; Miller, 1990; Watson Wyatt Worldwide, 1991 cité dans Renaud, 2002; Borjas, 1979; Pfeffer & David-Blake, 1990; Schwochau, S., 1987). L'insatisfaction des employés résulterait, entre autres, des ressources mises à leur disposition pour l'exécution des tâches à accomplir et des opportunités de promotion qui semblent inexistantes (Kochan & Helfman, 1981, cité dans Helland & Avgar 2005; Freeman, 1978). Tout comme pour le roulement de personnel, la variable modératrice salaire semble importante lorsque l'on réfère à la satisfaction au travail. Kochan et Helfman (1981) ont affirmé que les employés syndiqués sont satisfaits au travail, notamment à cause du salaire qu'ils reçoivent (cité dans Helland & Avgar, 2005).

Plusieurs études ont démontré que la syndicalisation pouvait agir sur le climat social des entreprises (Ichniowski & Lewin, 1987; Katz, Kochan & Gobeille, 1983; Kochan, Katz & Mower, 1985; Norsworthy & Zabala, 1985) et font ressortir une des deux facettes de la syndicalisation, soit celle d'expression collective et de réponse institutionnelle comme y jouant un rôle déterminant. Tel que mentionné précédemment, de par son effet «prise de parole», cette facette, entre autres, réduit le taux de démission, incite la direction à modifier ses méthodes de travail et à adopter des politiques de gestion efficaces améliorant, de ce fait, le moral des employés et la coopération entre les travailleurs (Freeman & Medoff, 1984).

Méthodologie

Type et étendue de la recherche

À notre connaissance, aucune étude, à ce jour, n'a recensé les écrits traitant de la syndicalisation (variable indépendante) et de ses effets sur les performances financière, organisationnelle et sociale (variables dépendantes) des entreprises en tentant de faire un lien entre chacune d'elles. Par cette particularité, ce mémoire se veut une recherche de type exploratoire.

Critères de sélection des études

Dans un premier temps, les périodiques reliés aux domaines de l'administration et de la psychologie ont été sélectionnés. Le choix des articles s'est fait selon des critères pré-établis. La sélection de tous les articles a été exécutée selon une méthode de travail rigoureuse et selon les critères ci-après énumérés :

- les thèmes recherchés sont liés à la syndicalisation et aux performances financière, organisationnelle et sociale.
- la variable indépendante est la syndicalisation, les variables dépendantes sont les performances financière, organisationnelle et sociale
- les articles font état de résultats d'études empiriques

- les articles font mention d'indicateurs de performance ayant servi à mesurer l'effet de la syndicalisation sur l'un ou l'autre des performances
- les articles sont de langues française et anglaise
- seulement les articles publiés depuis 1996 ont été retenus pour intégrer aux tableaux synthèse et ce, pour tenter de refléter la tendance actuelle des effets de la syndicalisation sur les performances financière, organisationnelle et sociale des entreprises.

Suite aux recherches effectuées, les articles retenus proviennent des revues suivantes : *Academy of Management Journal, Applied Economics, British Journal of Industrial Relations, Canadian Journal of Economics, Economic Record, Gestion 2000, Human Relations, Industrial and Labor Relations Review, Industrial Relations, Industrial Relations Journal, International Journal of Manpower, International Review of Applied Economic, Human Relations, Journal of Labor Research, Labour Economics, Management People in Entrepreneurial Organisations, National Institute Economic Review, Organization Studies, Oxford Economics Papers, Relations industrielles, Research in Labor Economics, Review of Industrial Organization, Revue de gestion des ressources humaines, Scottish Journal of Political Economy, The Manchester School, The Economic Journal, The Review of Economics and Statistics, The Quarterly Journal of Economics.*

En plus de ces articles, d'autres résultats tirés de chapitres de volumes et de rapports de recherche ont été intégrés aux tableaux synthèse s'ils respectaient les critères de sélection ci haut énumérés.

Également, d'autres articles scientifiques, des chapitres de volumes, des rapports de recherches et des publications non empiriques ont servi pour consultation et à la rédaction de ce mémoire.

À la suite de la recension des écrits, un total de soixante-neuf (69) articles répondant aux critères mentionnés précédemment ont été retenus. Vingt-trois (23) études ont été recensées pour la performance financière, vingt-cinq (25) pour la performance organisationnelle et vingt et une (21) pour la performance sociale.

Les articles intégrés aux tableaux synthèse constituent un échantillonnage représentatif de la littérature existante et permettent d'avoir une compréhension objective de la réalité.

Méthode d'analyse

La méthode utilisée pour l'analyse des résultats se rapproche de l'analyse de contenu. Cette technique permet la description objective, systématique et quantitative du contenu des documents analysés (Bordeleau, 1987; Holsti, 1969; Kelly, 1984;

Krippendorff, 1980 cités dans Fabi, 1991). Dans l'analyse de contenu, trois phases chronologiques sont nécessaires, soit la préanalyse, l'exploitation du matériel ainsi que le traitement des résultats, l'inférence et finalement l'interprétation (Wanlin, 2007). La préanalyse se veut l'étape préliminaire et permet, entre autres, de faire le choix des documents qui s'appuient sur la problématique de recherche. Cette étape est celle de la lecture et relecture des documents qui se fait dans le but de bien saisir le message et de regrouper les thèmes (Savoie-Zajc, 2000). La phase d'exploitation du matériel permet entre autres de classer les documents selon des critères bien définis (Bardin, 1977). Le traitement des résultats permet de valider les données recueillies et de présenter les résultats par tableaux, figures, etc. (Bardin, 1977). L'inférence permet «*de justifier la validité de ce qu'on avance à propos de l'objet étudié en exposant les raisons de la preuve*» (Robert & Bouillaguet, 1997, p. 32). Finalement, l'interprétation des résultats réfère à une lecture originale et objective de la problématique étudiée (Robert & Bouillaguet, 1997).

Dans notre étude, nous avons donc suivi ces étapes en faisant une recherche rigoureuse des articles ayant traité des effets de la syndicalisation sur les performances financière, organisationnelle et sociale des entreprises. Par la suite, plusieurs lectures de ces articles ont été nécessaires et ces derniers ont été regroupés par performance. Les résultats, présentés sous forme de tableaux synthèse, sont également commentés. Finalement, une interprétation des résultats a été faite par l'auteure et est présentée au chapitre de la discussion.

Résultats

Ce chapitre présente les résultats de la recension des écrits scientifiques depuis 1996 traitant des effets de la syndicalisation sur les performances financière, organisationnelle et sociale des entreprises. Montrés sous forme de tableaux synthèse, les résultats seront tout d'abord commentés par performance.

Chacun des tableaux donne l'information suivante, soit le nom du ou des auteurs ainsi que l'année de publication de l'étude. Par la suite, apparaîtront le contexte organisationnel, soit le pays dans lequel s'est déroulée l'étude ainsi que l'échantillon. On retrouvera également l'information ayant trait à ou aux indicateurs de performance ayant servi à la validation des résultats. Finalement, les deux dernières colonnes présenteront les effets que peuvent avoir les syndicats sur la dite performance. Cet effet peut être direct et représenté par exemple en pourcentage ou peut être influencé par une variable modératrice. Dans ce cas, la dernière colonne indiquera quelle variable modératrice influence l'effet syndical et si cette influence est positive, négative ou non significative pour la dite performance.

Rappelons que, selon la méthodologie retenue, soixante-neuf (69) articles ont été sélectionnés et font l'objet de cette étude.

Modèle de recherche

D'entrée de jeu, il faut rappeler le constat général qui se dégageait des études empiriques d'avant 1996 et présentées au cadre théorique, à savoir que la syndicalisation avait des effets négatifs sur la performance financière, que ces effets étaient essentiellement négatifs en ce qui concerne la performance organisationnelle et partagés en ce qui a trait à la performance sociale des entreprises.

Or, la recension des études empiriques depuis 1996 en arrive sensiblement au même constat en ce qui a trait aux effets qu'ont les syndicats sur les performances organisationnelle et sociale des entreprises. Toutefois, en ce qui concerne la performance financière, des études ont démontré que la syndicalisation peut avoir des effets positifs et ces effets seraient étroitement liés à de nouvelles variables modératrices, soit le climat de travail et les relations de travail.

La figure 1 présente le modèle de recherche développé suite à l'analyse des résultats des études empiriques depuis 1996 ayant traité des effets syndicaux sur les performances financière, organisationnelle et sociale des entreprises. Cette figure présente les indicateurs qui ont servi à mesurer chacune des performances ainsi que les différentes variables modératrices influençant l'effet syndical sur l'une ou l'autre des performances.

Les résultats ont démontré que pour la grande majorité des études portant sur les performances financière et organisationnelle, les effets significatifs de la syndicalisation sur la performance de l'entreprise n'apparaissent qu'en présence d'une variable modératrice. Cet effet est beaucoup moins remarqué en ce qui a trait à la performance sociale.

Nous avons donc observé, tel que présenté à la figure 1, que des variables modératrices tels la densité syndicale, le nombre de sections syndicales, les salaires, la part de marché, les ateliers fermés, la crise économique, le climat de travail et les relations de travail influencent les effets qu'ont les syndicats sur la performance financière des entreprises. En ce qui a trait à la performance organisationnelle, les variables modératrices observées sont la densité syndicale, la taille de l'organisation, les salaires, le taux de roulement, le nombre de sections syndicales, la part de marché, les grèves, le climat de travail et les relations de travail. Pour sa part, les effets qu'ont les syndicats sur la performance sociale sont influencés par les variables modératrices suivantes, soit la densité syndicale, le nombre de sections syndicales et les salaires.

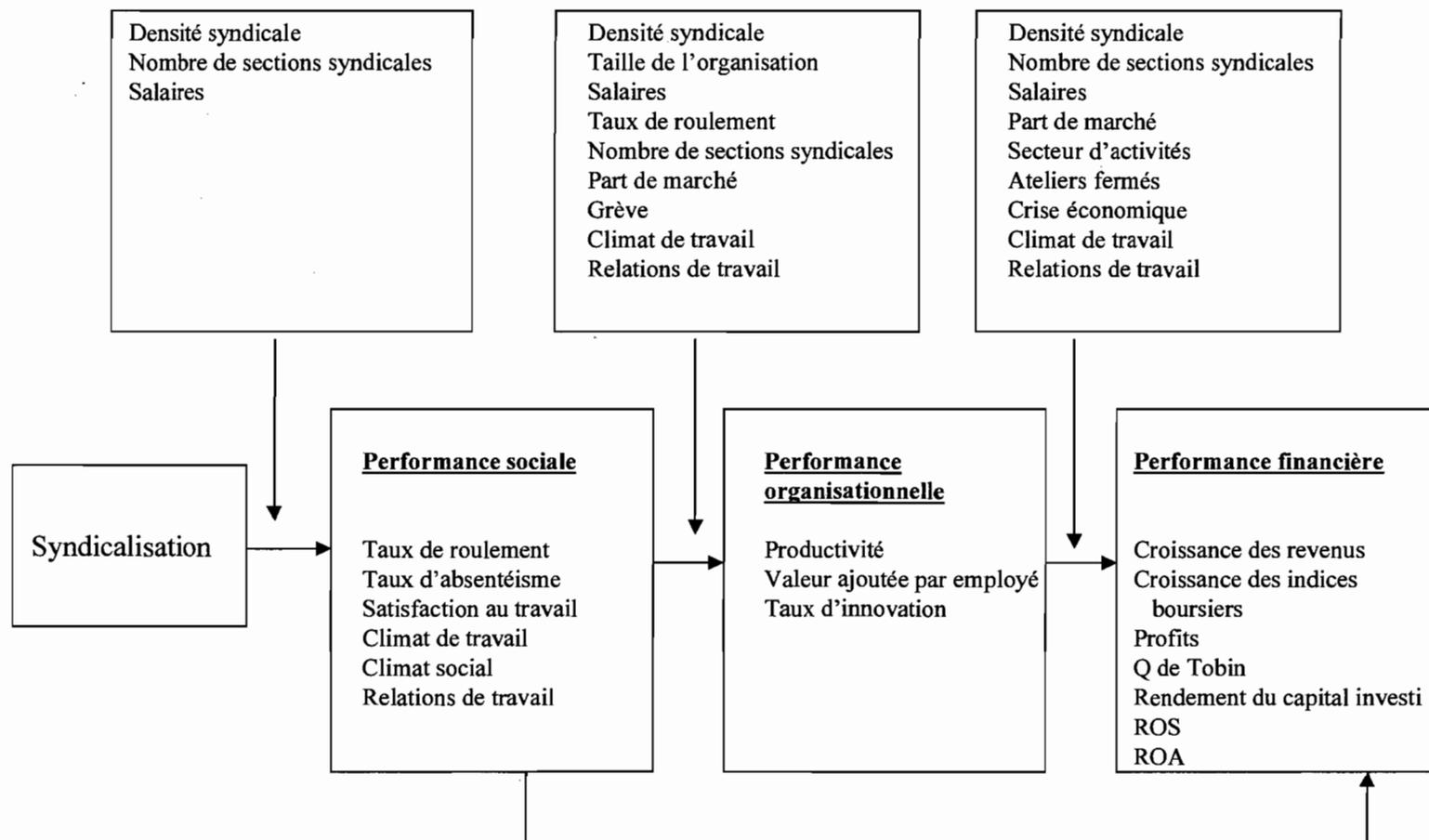


Figure 1. Effets de la syndicalisation sur les performances financière, organisationnelle et sociale des entreprises: modèle de recherche

Les effets de la syndicalisation sur la performance financière des entreprises :
résultats essentiellement négatifs

La recension des écrits depuis 1996 a retenu 23 études traitant des effets de la syndicalisation sur la performance financière des entreprises et les résultats ont démontré que la syndicalisation a des effets essentiellement négatifs sur cette performance mais ces effets ne sont plus quasi-exclusifs. Ce qui est intéressant de constater c'est qu'un fait nouveau a été observé dans les études des 10 dernières années à savoir que l'influence syndicale peut devenir positive en présence de certaines variables modératrices tels le climat de travail et les relations de travail.

Tout d'abord, certains auteurs n'ont trouvé les effets positifs de la syndicalisation qu'à travers des indicateurs de mesure. C'est le cas de Gittell, Von Nordenflycht et Kochan (2004) qui ont mesuré le bénéfice d'exploitation sur les revenus d'exploitation de 489 transporteurs de l'industrie aérienne américaine de la fin 1987 au début des années 2000. Batt et Welbourne (2002) ont analysé 464 entreprises de Grande-Bretagne cotées en bourse entre 1993 et 1996 et ont quantifié l'effet positif du fait syndical par des indicateurs de profitabilité. Selon ces derniers, les syndicats permettent, entre autres, une croissance des revenus de 10% et de l'indice boursier de 17%.

Cette influence positive n'est toutefois pas remarquée par tous. Par exemple, pour Odgers et Betts (1997), après avoir mesuré l'investissement de 378 entreprises cana-

diennes entre 1968 et 1987, le syndicat a un effet néfaste sur la performance financière de l'entreprise de l'ordre de 18 à 25% sur l'investissement brut et de 66 à 74% sur l'investissement net.

Tel que mentionné précédemment, les études ont démontré que dans la majorité des cas, l'influence syndicale sur la performance financière des entreprises est étroitement liée à des variables modératrices. En effet, la densité syndicale, le nombre de sections syndicales, les salaires, la part de marché, les ateliers fermés et la crise économique influent sur l'effet qu'ont les syndicats sur la performance financière des entreprises. Cette influence est tantôt négative tantôt positive tantôt non significative en fonction de la variable modératrice étudiée.

Des études ont conclu qu'en grande partie, la densité syndicale a une influence négative sur la performance financière des entreprises. On se rappelle que la densité syndicale représente le pourcentage de salariés adhérant au syndicat. Malgré le fait que l'étude d'Addison et Belfield (2004), sur des données britanniques du WERS¹ en 1998 auprès de 1236 entreprises conclut qu'il n'y a aucune relation significative entre le fait d'être syndiqué et la performance financière des entreprises, ces auteurs observent toutefois que l'influence négative est remarquée dans le cas d'une forte densité syndicale. McDonald (1999), après avoir analysé 897 données provenant du secteur manufacturier

¹ Workplace Employment Relations Survey

australien entre 1984 et 1993 partage également ce point de vue, à savoir qu'une densité syndicale élevée a une influence négative sur la performance financière des entreprises.

Le nombre de sections syndicales dans une même entreprise joue également un rôle sur la performance financière. Plus il y a de sections syndicales dans une même entreprise, plus son influence est néfaste. C'est le constat auquel en arrive Pencavel (2003) suite à l'analyse de 1484 entreprises britanniques provenant des données du WERS en 1998 tout comme Menezes Filho (1997), après avoir étudié 494 entreprises du Royaume-Uni entre 1984 et 1990. Selon cet auteur, l'effet remarqué serait par contre moins important au fil des années. Malgré cela, pour Wilkinson (2001), suite à l'analyse de 1843 entreprises britanniques de tous les secteurs d'activités excluant l'agriculture, il n'y a aucune évidence que de multiples sections syndicales aient un quelconque effet sur la performance financière d'une entreprise.

Tous les auteurs s'entendent sur le fait qu'une autre variable modératrice influence négativement la performance financière des entreprises syndiquées, soit les salaires. En effet, Addison, Schabel et Wagner (2001), après avoir observé 965 entreprises manufacturières allemandes en 1994, concluent que ce sont les salaires qui influencent négativement la performance financière des entreprises. Freeman et Kleiner (1999), quant à eux, ont analysé 319 entreprises américaines entre 1983 et 1990 et partagent cette argumentation à savoir que des salaires plus élevés dans les entreprises syndiquées influencent négativement la performance financière mais quand même pas au

point où l'entreprise se retrouverait en position de faillite. Pour leur part, DiNardo et Lee (2004) ont analysé pour la période 1984-1999 le secteur manufacturier américain sur un large échantillon de 4816 données et concluent également que des salaires élevés réduisent la performance financière des entreprises syndiquées.

La part de marché que détient une entreprise agit également comme variable modératrice influençant le fait syndical. Metcalf (2003b) s'est intéressé à la compétition à laquelle doit faire face l'entreprise syndiquée. Sur des données britanniques provenant du WERS en 1998, il a analysé 1195 entreprises et a conclu qu'une entreprise en situation de forte concurrence influence positivement la performance financière de plus de 7,4%. On établit qu'à plus de 6 concurrents, l'entreprise fait face à une forte concurrence. Toujours selon Metcalf (2003b), une entreprise en situation de faible concurrence verrait son profit diminuer de 12,4%. Laporta et Jenkins (1996) ne partagent pas ce point de vue puisqu'ils concluent que l'entreprise performe mieux dans un marché peu concurrentiel et performe moins dans un marché à forte concurrence et ce, après avoir analysé 62 entreprises du secteur manufacturier canadien en 1987. Pour Laroche (2005), après l'analyse de 1770 entreprises françaises provenant de données de l'enquête REPONSE en 1998, il n'y a aucun lien significatif entre la part de marché que peut détenir une entreprise dans un marché donné et la syndicalisation de cette dernière.

Les ateliers fermés influent aussi sur la performance financière des entreprises syndiquées et son influence est majoritairement négative. Rappelons que les ateliers

fermés appelés «closed shop» sont définis comme étant un mécanisme d'adhésion préalable à l'embauche très populaire en Grande Bretagne et au Royaume Uni. Par exemple, Booth et MacCullough (1999) sur des données britanniques du WIRS² en 1990 auprès de 892 entreprises de tous les secteurs excluant l'agriculture et les entreprises du charbon, ont conclu qu'en présence d'ateliers fermés, le syndicat a une influence négative sur la performance financière des entreprises tout comme Machin et Stewart (1996) après avoir étudié les mêmes données. Pour ces derniers, en plus des ateliers fermés, l'entreprise qui a un certain pouvoir sur le marché voit sa performance financière diminuer en présence syndicale. De leur part, Addison et Belfield (2001) ne voient aucun effet significatif en présence d'ateliers fermés et ce, après avoir analysé 1102 entreprises des données provenant du WERS britannique en 1998 tout comme Addison et al. (2001) suite à l'analyse de ces mêmes données. Malgré le fait que cette variable modératrice a fait l'objet de plusieurs études, il faut mentionner que les ateliers fermés sont de moins en moins en vogue en Grande Bretagne et montrent des signes de déclin depuis le début des années 80 (Blanchflower, Bryson & Forth 2006; Wilkinson, 2001). Cette nouvelle réalité peut expliquer que deux études n'y voient aucun effet significatif (Addison & Belfield, 2001; Addison & al., 2001).

La crise économique a également été observée comme variable modératrice influençant l'effet qu'ont les syndicats sur la performance financière et ce, sur un échantillon de 68 entreprises coréennes entre 1996-1997. En effet, Bae et Lawler (2000)

² Workplace Industrial Relations Survey

affirment que l'effet négatif de la performance financière des entreprises syndiquées coréennes est lié principalement à la crise économique qui a sévi lors de la dernière décennie. En ce qui a trait au rôle que peuvent jouer les grèves sur la performance financière des entreprises, il semble que ce rôle soit non significatif puisque les grèves n'auraient aucune incidence sur les profits de l'entreprise selon McDonald et Bloch (1999) suite à l'analyse de 4590 observations australiennes provenant du IBIS Firm Database entre 1984 et 1993.

Finalement, un fait intéressant a été observé dans quelques études depuis ces dernières années à savoir que de nouvelles variables modératrices, soit le climat de travail et les relations de travail pourraient jouer un rôle sur les effets qu'ont les syndicats sur la performance financière des entreprises et ce rôle serait en grande partie positif. Malgré le fait qu'Addison et Belfield (2000), après avoir étudié 1021 entreprises britanniques à partir des données du WERS en 1998, ont observé qu'il n'y avait pas de relation entre le fait d'être syndiqué et la performance financière de l'entreprise, ils ont ajouté une particularité à l'effet que la performance financière peut être améliorée si syndicats et employés réussissent à avoir une bonne entente. Ces mêmes auteurs en 2001 ont par contre avancé que même avec l'appui de la direction, la performance financière d'une entreprise syndiquée n'est pas améliorée. Dans le même ordre d'idées, McNabb et Whitfield (1997, 1998) concluent que l'influence syndicale n'a aucun effet sur la performance financière mais est dépendante de l'interaction employés-patrons qui prévaut dans l'entreprise. Ces résultats ont été obtenus après avoir analysé 461 et 657

entreprises provenant des données du WIRS en 1990. Pour Wilkinson (2001), si les conditions du marché sont difficiles, la performance financière peut être améliorée laissant présager que dans ces conditions, il existe un bon climat de travail dans l'entreprise. Cette tendance, quoique perçue modestement dans de récentes études, sera discutée plus en profondeur au chapitre de la discussion.

Le tableau 1 présente les études ayant traité des effets de la syndicalisation sur la performance financière des entreprises.

Tableau 1

Effets de la syndicalisation sur la performance financière des entreprises

Auteurs	Contexte organisationnel et échantillon	Indicateur de performance	Effet direct de la syndicalisation	Effet d'interaction avec variable modératrice
Laroche (2005)	France, 1998 n = 1770	Indicateur subjectif de rentabilité		(n/s) Part de marché
Addison & Belfield (2004)	Grande Bretagne n = 1236	Profitabilité	(n/s)	(-) Forte densité syndicale
Gittell & al. (2004)	Etats-Unis n = 489	Bénéfice d'exploitation/ revenus d'exploitation	(+)	
DiNardo & Lee (2004)	Etats-Unis N = 4816	Volume des ventes		(-) Salaires élevés
Metcalf (2003b)	Grande Bretagne n = 1195	Comparaison avec les entreprises du même secteur d'activités	(+) ± 7.4% (-) ± 12.4%	(+) Forte compétition (-) Faible compétition
Pencavel (2003)	Grande Bretagne n = 1484	Profit		(-) Plusieurs sections syndicales
Batt & Welbourne (2002)	Grande-Bretagne n = 464	Q de Tobin Croissance des revenus Croissance des indices boursiers	(+) Q de Tobin = 15% (+) Croissance revenus = 10% (+) Croissance indices boursiers = 17%	

Tableau 1

Effets de la syndicalisation sur la performance financière des entreprises (suite)

Auteurs	Contexte organisationnel et échantillon	Indicateur de performance	Effet direct de la syndicalisation	Effet d'interaction avec variable modératrice
Addison & al. (2001)	Allemagne n = 965	Profit		(-) Lié à l'augmentation des salaires
Addison & al. (2001)	Grande Bretagne n = 892	Mesure subjective de la profitabilité		(n/s) Ateliers fermés
Addison & Belfield (2001)	Grande Bretagne, n = 1102	Profit : performance financière supérieure à la moyenne (mesure subjective)		(n/s) Ateliers fermés (n/s) Appui de la direction
Wilkinson (2001)	Grande Bretagne n = 1843	Profit, ventes/frais/budget, indicateurs du marché boursier (mesures subjectives)		(n/s) Plusieurs sections syndicales (+) Si conditions difficiles du marché
Addison & Belfield (2000)	Grande Bretagne n = 1021	Profit : performance financière supérieure à la moyenne (mesure subjective)	(n/s)	(+) Si bonne communication avec la direction
Bae & Lawler (2000)	Corée n = 68	Rendement du capital investi		(-) Lié à la crise économique

Tableau 1

Effets de la syndicalisation sur la performance financière des entreprises (suite)

Auteurs	Contexte organisationnel et échantillon	Indicateur de performance	Effet direct de la syndicalisation	Effet d'interaction avec variable modératrice
Booth & MacCullough (1999)	Grande-Bretagne N = 892	Profit		(-) Ateliers fermés
Freeman & Kleiner (1999)	Etats-Unis n = 319	Insolvabilité		(-) Salaires, bénéfices et conditions de travail à la satisfaction des employés
McDonald (1999)	Australie observations n = 897	Profit net		(-) Forte densité syndicale
McDonald & Bloch (1999)	Australie Observations n = 4590	Profit		(n/s) Grève
McNabb & Whitfield (1998)	Grande Bretagne n = 657	Profit : performance financière supérieure à la moyenne	(n/s)	Dépend principalement du climat de travail qui prévaut dans l'entreprise
McNabb & Whitfield (1997)	Grande Bretagne n = 461	Taux de rendement sur les ventes	(n/s)	Dépend principalement du climat de travail qui prévaut dans l'entreprise

Tableau 1

Effets de la syndicalisation sur la performance financière des entreprises (suite)

Auteurs	Contexte organisationnel et échantillon	Indicateur de performance	Effet direct de la syndicalisation	Effet d'interaction avec variable modératrice
Menezes-Filho (1997)	Royaume Uni, n = 494	Taux de rendement sur les ventes (ROS)	(-) performance financière	(-) Multiples sections syndicales
Odgers & Betts (1997)	Canada n = 378	Investissement net	(-) de 18-25% investissement brut (-) de 66-74% investissement net.	
Laporta & Jenkins (1996)	Canada, n = 62	Profit avant impôts sur les ventes		(+) Marché peu concurrentiel (-) Marché à forte concurrence
Machin & Stewart (1996)	Grande-Bretagne n = 892	Profit	(n/s)	(-) Ateliers fermés (-) Marché monopolistique

Les effets de la syndicalisation sur la performance organisationnelle des entreprises :
résultats essentiellement négatifs

La recension des écrits depuis 1996 a retenu 25 études traitant des effets de la syndicalisation sur la performance organisationnelle des entreprises. La majorité de ces études ont démontré que la syndicalisation a des effets négatifs sur cette performance.

Tout comme pour la performance financière, la plupart des études ont démontré que les effets du syndicat sur la performance organisationnelle sont étroitement influencés par des variables modératrices. En ce qui a trait à la performance organisationnelle, ce sont la densité syndicale, la taille de l'organisation, les salaires, le taux de roulement, le nombre de sections syndicales, la part de marché, les grèves, le climat de travail et les relations de travail qui retiennent l'attention en tant que variables modératrices.

Pour certains auteurs, les effets positif, négatif ou non significatif sont liés à l'indicateur de mesure utilisé. C'est ce qu'en conclut Fairris (2006), après avoir analysé 4522 entreprises en 1992 et 5627 en 1999 provenant du secteur manufacturier mexicain et qui a utilisé comme indicateur de mesure la productivité annuelle sur le total des heures de travail. Il a constaté que l'effet syndical sur la productivité est positif malgré une baisse de 19% entre 1992 et 1999. Toutefois, pour Denny (1997), la syndicalisation a un effet négatif sur la performance organisationnelle des entreprises. Selon cet auteur,

c'est au début des années 80 que l'effet négatif du syndicalisme sur la performance organisationnelle s'est fait le plus sentir et cela, après avoir analysé la valeur ajoutée de 54 entreprises du secteur manufacturier britannique entre 1973 et 1985. Quant à Addison & Belfield (2001), ils concluent qu'il n'y a aucune relation entre le fait d'être syndiqué et la productivité d'une entreprise et ce, après avoir analysé 860 entreprises de Grande Bretagne.

Menezes-Filho et Van Reenen (1998) ont mesuré le ratio dépenses en R & D sur les revenus totaux auprès de 339 entreprises du Royaume-Uni entre 1983-1990 et ont conclu que les investissements en R & D sont moindres en présence syndicale. Cette baisse en investissement est également remarquée par Betts et al. (2001) après avoir analysé 13 entreprises du secteur manufacturier canadien entre 1968 et 1986. Pour ces auteurs, les investissements en R & D sont moindres de 40% et ce, en présence d'une variable modératrice, soit la densité syndicale.

En effet, la densité syndicale joue un rôle important lorsque vient le temps d'analyser l'effet syndical sur la performance organisationnelle des entreprises et tout comme pour la performance financière, ce rôle est négatif. C'est ce qu'ont observé Addison et Belfield (2004), après l'analyse de 1196 entreprises britanniques provenant des données du WERS en 1998. Plus la densité syndicale est élevée, plus elle a une influence négative sur la productivité de l'entreprise. Pantuosco, Parker et Stone (2001) partagent cette conclusion puisqu'ils affirment qu'une densité syndicale élevée diminue

la productivité de l'entreprise et ce, après avoir analysé 48 états américains pour la période 1978-1994. L'influence de la densité syndicale est également perçue négativement pour Lee et Rhee (1996) après avoir fait l'étude de 144 entreprises coréennes entre 1972 et 1989.

La taille de l'organisation influence aussi l'effet que peuvent avoir les syndicats sur la performance organisationnelle des entreprises. Selon Addison, Siebert, Wagner et Wei (2000) ainsi qu'Addison et al. (2001) sur 1025 et 692 entreprises allemandes respectivement, une entreprise de grande taille a une influence positive sur la performance organisationnelle des entreprises syndiquées tandis que l'effet du syndicat sur les entreprises de petite taille serait non significatif selon Addison et al. (2000).

Tout comme pour la performance financière, les salaires, autre variable modératrice, influent sur la productivité de l'entreprise mais contrairement à la performance financière, leur influence est positive sur la performance organisationnelle. C'est ce que maintient Fairris (2006) en affirmant que ce sont les salaires plus élevés qui permettent à l'entreprise d'avoir une meilleure productivité. Cette conclusion est partagée par Bryson, Charlwood et Forth (2006) après l'analyse de 866 entreprises de Grande Bretagne. De plus, Fairris (2006) fait entrer en jeu une autre variable modératrice en relation avec le salaire, soit le taux de roulement. Il affirme que de meilleurs salaires diminuent le taux de roulement, ce qui se résume par une incidence positive sur la productivité. Ce fait est également remarqué par Edwards et Field-Hendrey (1996) sur un échantillon de 96

municipalités du secteur public faisant la collecte de déchets en 1974. Tachibanaki & Noda (2000), quant à eux, après avoir fait l'analyse de 404 entreprises du secteur manufacturier japonais entre 1992 et 1995 concluent que la présence syndicale diminue la productivité. Toutefois, ces derniers font valoir que cet effet est atténué si l'employé demeure dans l'entreprise plusieurs années, donc s'il y a un moindre taux de roulement.

Pour Pencavel (2003), c'est le nombre de sections syndicales dans une même entreprise qui a un effet sur la performance organisationnelle des entreprises et cet effet est négatif. C'est sa conclusion après avoir analysé 1484 entreprises de Grande Bretagne sur des données provenant du WERS en 1998. Ce phénomène est également remarqué par Moreton (1999) sur un échantillon de 2061 entreprises provenant aussi de Grande Bretagne sur des données de WERS en 1990.

La part de marché, tout comme pour la performance financière, joue un rôle en ce qui concerne la performance organisationnelle et Metcalf (2003b) a analysé son effet. Ayant comparé 1153 entreprises d'un même secteur d'activités de Grande Bretagne en 1998, il a observé que l'importante concurrence dont l'entreprise doit faire face a un effet positif sur la performance organisationnelle d'une entreprise. Cette même entreprise voit une baisse de productivité de la part de ses employés si la compétition dans ce secteur y est faible.

D'autres variables modératrices ont été observées comme ayant une influence sur la performance organisationnelle des entreprises.

À titre d'exemple, Kleiner, Leonard et Pilarski (2002) mentionnent que l'effet négatif du syndicat est remarqué principalement lors des grèves. L'analyse a été effectuée entre 1974 et 1991 auprès de 115 compagnies d'avions commerciaux. Un des effets négatifs du syndicat sur la performance organisationnelle serait lié au non respect de la convention collective par les employeurs entraînant de ce fait des grèves. C'est également la conclusion à laquelle en arrivent Dickerson et Geroski (1997) sur un échantillon de 98 entreprises du secteur manufacturier pour la période 1970-1979.

Aux Etats-Unis, Byrne, Dezhbakhsh et King (1996) ont analysé 137 services de police et concluent que l'effet varie selon la catégorie de crimes commis. Si on étudie le département attribué aux crimes majeurs, l'effet syndical est non significatif sur la productivité tandis que si on étudie le département attribué aux crimes mineurs, l'effet est négatif. De son côté, Milkman (1997) a analysé 2684 données provenant du High School et a conclu que l'effet positif ou négatif est en relation avec le type de clientèle. Finalement, pour Chezum et Garen (1998), sur 8152 observations provenant du secteur minier américain et ayant mesuré le tonnage produit par mine, la situation est un peu particulière. En effet, il semblerait que la productivité de ce secteur dépend principalement de l'abondance de la ressource minière. Plus cette ressource est abondante, plus grande est la productivité de l'entreprise.

On ne peut ignorer l'importance des variables modératrices que sont le climat de travail et les relations de travail lorsque l'on analyse la performance organisationnelle des entreprises syndiquées. Les résultats, tout comme ceux de la performance financière, ont tendance à démontrer que ces variables ont une influence positive sur la performance organisationnelle des entreprises. En effet, Black et Lynch (2001), sur un échantillon de 638 entreprises du secteur manufacturier américain provenant de données du National Employers Survey concluent que de bonnes relations de travail sont bénéfiques pour la productivité de l'entreprise syndiquée. Guthrie (2001) partage ce point de vue après avoir observé 136 entreprises de la Nouvelle-Zélande à la fin de 1996 et au début 1997. Il observe que le syndicat stabilise les relations de travail à l'intérieur de l'entreprise faisant, par la même occasion, augmenter la productivité. Lorsque l'on parle de bonnes relations de travail, on ne peut ignorer le degré d'implication des dirigeants et selon Bryson et al. (2005), cette implication des dirigeants a une influence positive sur la performance organisationnelle des entreprises. Plus les dirigeants s'impliquent, plus grande est la performance organisationnelle de l'entreprise. Ils en arrivent à cette conclusion après avoir analysé 1647 entreprises britanniques provenant des données du WERS en 1997-1998. Gittel et al. (2004) sont aussi en accord avec cette conclusion affirmant que les hauts niveaux de collaboration qui prévalent dans l'entreprise augmentent la performance organisationnelle. Ce constat s'est fait après avoir analysé 489 industries aériennes américaines de la fin des années 1987 jusqu'au début des années 2000. On peut donc penser que si la direction accepte le syndicat dans l'entreprise, la productivité en sera supérieure. C'est du moins ce qu'avance Moreton (1999).

Toutefois, tous ne partagent pas ce point de vue puisque selon Bryson, Charlwood et Forth (2006) après avoir analysé 866 entreprises provenant de données britanniques de WERS en 2004 la réceptivité de la haute direction n'a aucun effet sur la productivité. Selon eux, la seule variable qui entre en jeu est le salaire.

Le tableau 2 présente les études ayant traité des effets de la syndicalisation sur la performance organisationnelle des entreprises.

Tableau 2

Effets de la syndicalisation sur la performance organisationnelle des entreprises

Auteurs	Contexte organisationnel et échantillon	Indicateur de performance	Effet direct de la syndicalisation	Effet d'interaction avec variable modératrice
Bryson & al. (2006)	Grande Bretagne, n = 866	Niveau de productivité (mesure subjective) en comparaison avec d'autres entreprises		(+) Salaires élevés (n/s) réceptivité de la haute direction
Fairris (2006)	Mexique n = 1992 : 4522 n = 1999 : 5627	Productivité annuelle/total heures de travail	(+) 30% en 1992 (+) 11% en 1999	(+) Salaires (+) Taux de roulement moindre
Bryson & al. (2005)	Grande Bretagne n = 1647	Mesure subjective Niveau de productivité		(+) Haut degré d'implication des dirigeants
Addison & Belfield (2004)	Grande Bretagne n = 1196	Productivité de la main-d'oeuvre		(-) Densité syndicale élevée
Gittell & al. (2004)	Etats-Unis n = 489	Passager-mille payant /agent de bord et milles parcourus/pilote		(+) Hauts niveaux de collaboration
Metcalf (2003b)	Grande Bretagne n = 1153	Entreprises du même secteur d'activités (comparaison)	(+) d'environ 6% (-) d'environ 14%	(+) Compétition importante (-) Compétition faible

Tableau 2

Effets de la syndicalisation sur la performance organisationnelle des entreprises (suite)

Auteurs	Contexte organisationnel et échantillon	Indicateur de performance	Effet direct de la syndicalisation	Effet d'interaction avec variable modératrice
Pencavel (2003)	Grande Bretagne n = 1484	Comparaison avec des entreprises du même secteur d'activités (mesure subjective)		(-) Nombre de sections syndicales
Kleiner & al. (2002)	Etats-Unis Observations n = 215	Production mensuelle		(-) Grève et en fonction du leader syndical
Addison & Belfield (2001)	Grande Bretagne n = 860	Productivité de la main-d'œuvre (amélioration)	(n/s)	
Addison & al. (2001)	Allemagne n = 692	Valeur ajoutée par employé		(+) Grandes entreprises
Betts & al. (2001)	Canada n = 13	Taux de dépenses en R et D (en proportion de la production)	(-) de 40% en investissement en R et D	(-) Densité syndicale passe de 25 à 75% plus élevée
Black & Lynch (2001)	Etats-Unis n = 638	Productivité par employé		(+) Bonnes relations de travail (-) Relations de travail traditionnelles
Guthrie (2001)	Nouvelle-Zélande n = 136	Productivité : revenu par employé		(+) Relations de travail plus stables

Tableau 2

Effets de la syndicalisation sur la performance organisationnelle des entreprises (suite)

Auteurs	Contexte organisationnel et échantillon	Indicateur de performance	Effet direct de la syndicalisation	Effet d'interaction avec variable modératrice
Pantuosco & al. (2001)	Etats-Unis Observations n = 816	Taux de croissance de la productivité		(-) Densité syndicale élevée
Addison & al. (2000)	Allemagne n = 1025	Valeur ajoutée par employée		(+) Grandes entreprises (n/s) Petites entreprises
Tachibanaki & Noda (2000)	Japon n = 404	Valeur ajoutée par employée	(-)	(+) Taux de roulement minime
Moreton (1999)	Grande Bretagne n = 2061	Productivité : valeur ajoutée par employé		(-) Multiples sections syndicales (+) Direction recommande la syndicalisation
Chezum & Garen (1998)	Etats-Unis Observations n = 8152	Tonnage produit par mine	Dépend de l'abondance de la ressource.	
Menezes-Filho & Van Reenen (1998)	Royaume Uni n = 339	Recherche et développement (ratio dépenses en R et D sur ses revenus totaux)	(-) Investissement en R et D	

Tableau 2

Effets de la syndicalisation sur la performance organisationnelle des entreprises (suite)

Auteurs	Contexte organisationnel et échantillon	Indicateur de performance	Effet direct de la syndicalisation	Effet d'interaction avec variable modératrice
Denny (1997)	Grande Bretagne n = 54	Productivité : valeur ajoutée	(n/s) Dans les années 70. (-) Au début des années 80.	
Dickerson & Geroski, (1997)	Grande Bretagne n = 98	Productivité totale		(-) Grèves
Milkman (1997)	Etats-Unis Observations n = 2684	Résultats obtenus en mathématiques pour chaque étudiant	(n/s)	(-) Étudiants d'une minorité avec une clientèle homogène (+) Étudiants d'une minorité avec une clientèle multiple
Byrne & al. (1996)	Etats-Unis n = 137	Productivité: Nombre d'arrestations par officier	L'effet varie selon la catégorie des crimes.	(-) Crimes mineurs (n/s) Crimes majeurs

Tableau 2

Effets de la syndicalisation sur la performance organisationnelle des entreprises (suite)

Auteurs	Contexte organisationnel et échantillon	Indicateur de performance	Effet direct de la syndicalisation	Effet d'interaction avec variable modératrice
Edwards & Field-Hendrey (1996)	Etats-Unis n = 96	Tonne de déchets collectés annuellement		(+) Salaires plus élevés (+) Taux de roulement moindre
Lee & Rhee (1996)	Corée n = 144	Productivité totale sur le nombre d'employés		(-) Densité syndicale élevée

Les effets de la syndicalisation sur la performance sociale des entreprises :

résultats partagés

La recension des écrits depuis 1996 a retenu 21 études traitant des effets de la syndicalisation sur la performance sociale des entreprises. Les résultats de ces études concluent que la syndicalisation a tantôt des effets positifs tantôt des effets négatifs tantôt des effets non significatifs sur la performance sociale. Tout comme pour les performances financière et organisationnelle, des variables modératrices influencent les effets syndicaux sur la performance sociale, soit la densité syndicale, le nombre de sections syndicales et finalement les salaires. Cette influence est toutefois moindre comparative-ment aux performances financière et organisationnelle et l'effet de ces variables est grandement lié à l'indicateur de mesure qui a servi à valider les résultats.

Tout d'abord, si on mesure le taux de roulement, les auteurs concluent que dans la majorité des cas, cet indicateur a une influence positive sur la performance sociale des entreprises. Batt, Colvin et Keefe (2002) en arrivent à cette conclusion après avoir observé 598 données du secteur des télécommunications britanniques en 1998. Ils ont même démontré qu'en présence syndicale, le taux de roulement diminue de 4,9 à 6,5%. Sans avoir quantifié son effet, Guthrie (2001) conclut également que le taux de roulement est moindre dans une entreprise syndiquée. Il indique que cet effet est principalement lié aux bonnes relations de travail qui prévalent dans l'entreprise. Il a analysé 164 entreprises de Nouvelle-Zélande à la fin des années 96 et au début des années 97.

Tachibanaki et al. (2000) en arrivent au même constat et ce, après avoir étudié 598 entreprises du secteur manufacturier japonais entre 1992 et 1995. Pour ces derniers, les conditions de travail jouent un rôle important. Pour Addison et Belfield (2001), que l'on mesure le taux de roulement ou l'absentéisme, le résultat est le même, soit que le taux de roulement diminue en présence syndicale et ce, après avoir analysé 846 et 742 données provenant du WERS en 1998. Ils ajoutent une autre donnée à savoir qu'un moindre taux de roulement augmente l'absentéisme. De leur côté, Iverson et Currivan (2003) ne partagent pas ces conclusions puisqu'ils affirment qu'il y a augmentation du taux de roulement en présence syndicale suite à l'analyse de données provenant de 803 professeurs dans le secteur des écoles publiques entre 1991 et 1994. La raison en serait l'insatisfaction au travail ressentie par les professeurs. Pour Fairris (2006), sur 4616 observations du secteur manufacturier mexicain en 1992 et 5733 en 1999, il est significativement impossible de démontrer que le taux de roulement soit influencé par la seule présence syndicale.

Bryson (2001) a mesuré la perception qu'ont les employeurs et les employés du climat social de l'entreprise auprès de données d'employeurs (1962) et d'employés (22451) de Grande Bretagne. Sa conclusion peut paraître étonnante à savoir que les employés perçoivent le climat moins serein en présence syndicale que les employeurs eux-mêmes. Laroche et Schmidt (2004), après avoir observé l'influence syndicale ainsi que l'attitude de la direction et des salariés vis-à-vis des organisations syndicales, en arrivent sensiblement à la même conclusion et concluent que le climat est considéré plus

serein en l'absence syndicale et ce, autant pour les employés que pour les employeurs. Ils appuient leur conclusion suite à l'analyse d'observations en France de 2489 employeurs et 9800 employés. De son côté, Wagar (1997) a utilisé différents indicateurs entre autres la rotation du personnel, l'absentéisme, la résistance au changement et en conclut que de bonnes relations de travail engendrent pour l'entreprise, des résultats organisationnels très positifs. Benson (2000) a mesuré l'effet syndical par différents éléments de l'organisation sur des données de 1958 entreprises australiennes pour la période d'août 1995 à janvier 1996. Il observe que l'effet des syndicats est positif puisqu'il est plus facile d'obtenir des «arrangements» satisfaisants dans les entreprises syndiquées pour les travailleurs et pour la direction.

Plusieurs auteurs se sont intéressés à l'influence syndicale sur la performance sociale des entreprises en mesurant la satisfaction au travail et les résultats associés à cet indicateur de performance sont principalement négatifs. Par exemple, Chan, Tong-Qing, Redman et Snape (2006), après avoir analysé 216 entreprises du secteur manufacturier de Beijing en 2002 observent que la satisfaction au travail dépend, entre autres, des relations de travail qui prévalent dans l'entreprise et tout particulièrement avec le syndicat. D'autres études relient l'insatisfaction au travail à la piètre qualité des relations, soit l'étude de Blender et Sloane (1998) sur 1509 données provenant d'employés âgés entre 20 et 65 ans entre 1986-1987 et celle de Wood et de Menezes (1998) sur des données de 899 entreprises britanniques provenant du WIRS et du EMSPS³. Renaud (2002)

³ EMSPS : Employer Manpower and Skills Practices Survey

démontre également que la relation négative est étroitement liée aux relations de travail et ce, après avoir analysé 3352 observations provenant de données du «Canadian General Social Survey» en 1989. Lorsque les relations de travail s'améliorent, les employés sont plus satisfaits. Heywood, Siebert et Wei (2002) partagent aussi ce point de vue suite à l'analyse d'employés du secteur public et d'employés d'autres secteurs (2401 observations) durant la période 1991-1994. Ce sont de mauvaises relations de travail qui détériorent la satisfaction des employés. Toujours en mesurant la satisfaction au travail, Bryson et al. (2004) concluent, suite à l'analyse de 18012 observations, que la satisfaction au travail n'a rien à voir avec la syndicalisation et n'a aucune influence sur la performance sociale d'une entreprise. Finalement, Bryson (2005) ajoute que l'effet que peut avoir la syndicalisation sur les relations de travail diffère que l'on soit employeur ou employé. Il a analysé des données de 1604 employeurs et de 22451 employés de Grande Bretagne

Tout comme pour les performances financière et organisationnelle, il a été démontré que l'influence syndicale est principalement liée à des variables modératrices tels la densité syndicale, le nombre de sections syndicales et finalement les salaires. Selon l'indicateur de mesure utilisé, ces variables peuvent avoir une influence différente.

La densité syndicale, tout comme pour les performances financière et organisationnelle, joue toujours un rôle important et ce rôle, sans être exclusivement négatif l'est en grande partie puisqu'une seule étude conclut que le fait d'avoir une forte densité

syndicale réduit le taux de roulement des employés, donc a une influence positive sur la performance sociale. Addison et Belfield (2004) en arrivent à cette conclusion après avoir analysé 1299 entreprises de Grande Bretagne provenant des données du WERS en 1998. Par contre, deux autres études d'Addison et Belfield (2004), ayant mesuré l'absentéisme et le climat de travail concluent qu'une forte densité syndicale augmente l'absentéisme au travail et dégrade le climat de travail, donc a une influence négative sur la performance sociale. Il n'y aurait aucun effet significatif sur le climat de travail si ce n'était de la densité syndicale selon Moreton (1999) qui affirme qu'une forte densité syndicale affecte de façon négative le climat dans l'entreprise.

Lorsque l'on vérifie l'influence que peut avoir plusieurs sections syndicales sur la performance sociale des entreprises, on en conclut qu'elle est positive contrairement aux résultats obtenus pour les performances financière et organisationnelle qui concluaient en une influence négative. Pour Addison et Belfield (2004), le fait d'être dans une entreprise où il y a plusieurs sections syndicales réduit le taux de roulement et selon McNabb et Whitfield (1997), après avoir analysé 588 données du WIRS et du EMSPS britanniques en 1990, les sections syndicales facilitent aussi le travail en équipe.

Finalement, les salaires ont également une influence sur la performance sociale et cette influence est positive tout comme dans le cas de la performance organisationnelle mais contrairement à la performance financière. Pour Delery, Gupta, Shaw, Shaw, Jenkins et Ganster (2000), de meilleurs salaires réduisent le taux de roulement et ce, après

avoir analysé 157 compagnies de camionnage entre 1993-1994. Tachibanaki et al. (2000) sont en accord avec le fait que les salaires jouent un rôle important. Après avoir analysé 598 entreprises du secteur manufacturier japonais entre 1992 et 1995, même s'ils ont observé que la syndicalisation d'une entreprise n'a rien à voir avec le fait qu'un employé soit satisfait ou non au travail, ils ajoutent que si les salaires sont élevés, les employés ont une tendance à être plus satisfaits. Heywood et al. (2002) font aussi valoir cette variable modératrice. En effet, il semblerait que les employés seraient plus satisfaits au travail si leur classification salariale est appropriée comparativement aux employés des autres secteurs qui se plaindraient, plus souvent, entre autres, de leurs conditions salariales.

Le tableau 3 présente les études ayant traité des effets de la syndicalisation sur la performance sociale des entreprises.

Tableau 3

Effets de la syndicalisation sur la performance sociale des entreprises

Auteurs	Contexte organisationnel et échantillon	Indicateur de performance	Effet direct de la syndicalisation	Effet d'interaction avec variable modératrice
Chan & al. (2006)	Chine Employés n = 216	Satisfaction au travail	Lié aux nombreuses variations entre la satisfaction au travail et les relations avec le syndicat	
Fairris (2006)	Mexique Observations n = 1992 : 4516 n = 1999 : 5733	Taux de roulement : Départs	(n/s)	
Bryson (2005)	Grande Bretagne Employeurs : n = 1 604 Employés : n = 22 451	Employeurs : relations de travail avec les employés Employés : climat des relations de travail	(-) Diffère qu'on soit employeur ou employé. (-) L'ampleur de l'effet dépend des accords institutionnels.	
Addison & Belfield (2004)	Grande Bretagne n = 1299	Taux de roulement : Départs volontaires		(+) Si plusieurs sections syndicales (+) Si densité syndicale élevée

Tableau 3

Effets de la syndicalisation sur la performance sociale des entreprises (suite)

Auteurs	Contexte organisationnel et échantillon	Indicateur de performance	Effet direct de la syndicalisation	Effet d'interaction avec variable modératrice
Addison & Belfield (2004)	Grande Bretagne n = 1075	Absentéisme	(-) direction favorise la syndicalisation	(-) si forte densité syndicale
Addison & Belfield (2004)	Grande Bretagne n = 1393	Climat de travail	(n/s)	(-) si forte densité syndicale
Bryson & al. (2004)	Grande Bretagne Observations n = 18012	Satisfaction au travail	(n/s)	
Laroche & Schmidt (2004)	France Observations Employeurs n = 2 489 Employés : n = 9 800	Influence syndicale Attitude de la direction et des salariés vis-à-vis des organisations syndicales Efficacité syndicale	Climat plus serein en l'absence de syndicats pour les salariés et employeurs.	
Iverson & Currivan (2003)	Etats-Unis Professeurs n = 803	Taux de roulement : départ volontaire : années d'enseignement au système scolaire	(-) Augmentation associée à une insatisfaction au travail des professeurs	

Tableau 3

Effets de la syndicalisation sur la performance sociale des entreprises (suite)

Auteurs	Contexte organisationnel et échantillon	Indicateur de performance	Effet direct de la syndicalisation	Effet d'interaction avec variable modératrice
Batt & al. (2002)	Grande Bretagne Observations n = 598	Taux de roulement : départs (en %)	(+) Réduction de 4.9 à 6.5%	
Heywood & al. (2002)	Grande Bretagne Observations n = 2401	Satisfaction au travail	(+) Lié à la classification des salariés et la relation avec le patron (-) Lié aux mauvaises relations de travail	
Renaud (2002)	Canada Observations n = 3352	Satisfaction au travail	(-) Relation négative disparaît lorsque meilleures conditions de travail	
Addison & Belfield (2001)	Grande Bretagne Observations n = 832	Taux de roulement : départs volontaires	(+) Taux de roulement moindre (-) Augmente l'absentéisme	

Tableau 3

Effets de la syndicalisation sur la performance sociale des entreprises (suite)

Auteurs	Contexte organisationnel et échantillon	Indicateur de performance	Effet direct de la syndicalisation	Effet d'interaction avec variable modératrice
Addison & Belfield (2001)	Grande Bretagne Observations n= 732	Absentéisme	(-) Augmente l'absentéisme (+) Taux de roulement moindre	
Bryson (2001)	Grande Bretagne Observations Employeurs: n = 1 962 Employés: n = 22 451	Perception du climat social (employeurs et employés)	Les employés ont, plus que les employeurs, une pauvre perception du climat	
Guthrie (2001)	Nouvelle-Zélande n = 164	Taux de roulement : départs volontaires	(+) Liés aux bonnes relations de travail	
Benson (2000)	Australie n = 1958	Organisation collective, négociations, parole aux employés	(+) Lié à la facilité de faire des «arrangements»	
Delery & al. (2000)	Etats-Unis, n = 157	Taux de roulement : départs volontaires		(+) Lié aux bénéfices (salaires)
Tachibanaki & Noda (2000)	Japon Observations n = 598	Satisfaction au travail	(n/s)	(+) Salaires

Tableau 3

Effets de la syndicalisation sur la performance sociale des entreprises (suite)

Auteurs	Contexte organisationnel et échantillon	Indicateur de performance	Effet direct de la syndicalisation	Effet d'interaction avec variable modératrice
Tachibanaki & Noda (2000)	Japon Observations n = 598	Taux de roulement : départs	(+) Principalement lié aux bonnes conditions de travail	
Moreton (1999)	Grande Bretagne n = 2061	Perception du climat par la direction		(-) si forte densité syndicale
Bender & Sloane (1998)	Grande Bretagne n = 1509	Satisfaction au travail	(-) Attribuable aux piètres relations lors des négociations et aux relations professionnelles.	
Wood & de Menezes (1998)	Grande Bretagne n = 899	Qualité des relations employés/dirigeant	(-) Piètre qualité des relations	
Wagar (1997)	Canada n = 752	Résistance au changement, morale, conflit, rotation du personnel, absence,	(+) De bonnes relations entre l'entreprise et le syndicat engendrent des résultats organisationnels positifs	

Tableau 3

Effets de la syndicalisation sur la performance sociale des entreprises (suite)

Auteurs	Contexte organisationnel et échantillon	Indicateur de performance	Effet direct de la syndicalisation	Effet d'interaction avec variable modératrice
McNabb & Whitfield (1997)	Grande Bretagne, n = 587	Adaptabilité et équipe de travail		(+) Plusieurs sections syndicales facilitent les pratiques de travail flexible et en équipe.

Discussion

L'objectif principal de ce mémoire était de vérifier les effets qu'ont les syndicats sur les performances financière, organisationnelle et sociale des entreprises par une recension des études empiriques ayant traité de ce sujet depuis 1996. Les résultats ont démontré que les syndicats ont toujours des effets négatifs sur la performance financière des entreprises mais ces effets ne sont plus seulement négatifs puisque certaines études présentent l'effet syndical comme étant bénéfique en présence de certaines variables modératrices. En effet, quelques études ont présenté le climat de travail et les relations de travail comme étant responsables des effets positifs sur la performance financière des entreprises syndiquées.

Toutefois, si un début de lien positif existe entre la présence syndicale et la performance financière, force est de constater que les résultats des études portant sur les effets des syndicats sur les performances organisationnelle et sociale sont plutôt en accord avec l'interprétation traditionnelle voulant que ces deux aspects de la performance des entreprises aient peu évolué au cours de la dernière décennie.

En plus d'interpréter les résultats de notre étude, ce chapitre portera une attention particulière sur les variables modératrices ayant une influence certaine sur les effets de la syndicalisation sur les performances de l'entreprise. Également, les limites inhérentes à

cette étude seront amenées et de nouvelles avenues de recherche liées à la problématique de l'influence syndicale sur les entreprises seront proposées.

Les effets de la syndicalisation sur la performance financière de l'entreprise

Les études depuis 1996 ont démontré que la syndicalisation, dans la majorité des cas, a des effets négatifs sur la performance financière des entreprises. Il faut mentionner que les effets du syndicat sur cette performance sont étroitement liés à l'influence de variables modératrices identifiées comme étant la densité syndicale, le nombre de sections syndicales, les salaires, la part de marché, les ateliers fermés et la crise économique. Ces variables influencent positivement ou négativement la performance financière des entreprises. En plus des nouvelles variables modératrices qui se sont ajoutées dans les études depuis 1996, il est intéressant de constater que le climat de travail et les relations de travail sont également ressortis comme variables modératrices. Ces variables, qui semblent vouloir jouer un rôle de plus en plus important et sont perçues comme influençant positivement la performance financière des entreprises.

Tout comme dans les études empiriques d'avant 1996, certaines variables modératrices sont toujours présentes et ont encore la même influence sur la performance financière des entreprises. Par exemple, la densité syndicale a toujours une incidence négative. Quoiqu'une forte densité syndicale puisse sembler bénéfique aux syndicats, elle est plutôt néfaste pour l'entreprise tel qu'il a été démontré par les résultats des

récentes recherches (Bryson, 1999; McDonald, 1999; Odgers & Betts, 1997) confirmant les études antérieures dont celles d'Hirsch (1990, 1991). On avance une explication à savoir qu'une forte densité syndicale permet au syndicat d'avoir un pouvoir certain dans l'entreprise (Waddoups 2005). De ce fait, les syndicats sont plus aptes d'exiger des conditions de travail intéressantes pour les employés mais néfastes pour l'entreprise. Il est incontestable que dans le cas d'une faible densité syndicale, la performance financière de l'entreprise peut être supérieure (Gittell et al., 2004).

Il n'est pas faux de prétendre également qu'une forte densité syndicale puisse engendrer de multiples sections syndicales et que l'influence négative se confirme aussi avec cette variable modératrice. C'est la conclusion à laquelle en arrivent Menezes-Filho (1997) et Pencavel (2003) quoiqu'une étude ne partage pas ce point de vue, affirmant qu'il n'y a aucun effet significatif (Wilkinson, 2001). On peut penser que de multiples sections syndicales engendrent, de la partie syndicale, une négociation différente pour chacune des sections, donc plus de disparités dans les demandes syndicales.

La part de marché que détient une entreprise a aussi une influence sur la performance financière des entreprises syndiquées mais les auteurs ne s'entendent pas sur la nature de cette influence. Il est avancé qu'un marché peu concurrentiel influence positivement la performance financière d'une entreprise mais cet argument n'est pas accepté par tous puisque selon certains auteurs, la performance financière en est diminuée. Lorsqu'il y a un nombre limité de compétiteurs, l'entreprise se retrouve dans

une situation de monopole et les syndicats récupèrent une partie des surplus pour les employés réduisant, de ce fait, les profits réservés à l'entreprise. Machin et Stewart (1996) tout comme Metcalf (2003b) abondent dans ce sens affirmant que les entreprises dans un marché monopolistique, donc peu concurrentiel, ont un effet négatif sur la performance financière. Ceci confirmerait la thèse avancée par Karier (1985, 1988) voulant que la présence syndicale ait un effet négatif sur la performance financière réduisant les profits des entreprises qui ont une rente monopolistique, les syndicats pouvant s'approprier jusqu'à 47% de cette rente. Cela se rapproche également des résultats d'Addison et Hirsch (1989) qui stipulent que l'effet des syndicats sur la rentabilité est supposé plus marqué pour les entreprises soumises à une faible concurrence. Par contre, Laroche (2005) ainsi que Laporta et Jenkins (1996) en arrivent à d'autres conclusions sur ce sujet, le premier affirmant que la part de marché que détient une entreprise n'a rien à voir avec la performance, le second affirmant que l'influence, quoique modeste, est positive dans un marché peu concurrentiel.

D'autres auteurs croient que les syndicats ont plus de facilité à utiliser leur pouvoir de négociation dans les entreprises soumises à une faible concurrence. Ces entreprises seraient donc plus aptes à supporter une augmentation salariale (Laroche, 2005) ainsi que les différentes demandes syndicales (Laroche, 2005; Wilkinson 2001). Lorsque l'on réfère au marché peu concurrentiel, il faut, semble-t-il dépasser le cadre restrictif de l'analyse néoclassique et analyser le contexte des relations professionnelles dans lequel opèrent les syndicats (Laroche, 2005). Malgré cette divergence d'opinion, un

des points importants à considérer est avancé par Metcalf (2003b) : le marché joue un rôle crucial et c'est ce dernier qui détermine l'influence qu'aura le syndicat sur la performance d'une entreprise.

Les écrits concluent depuis bon nombre d'années que les salaires influencent grandement l'effet du syndicat sur la performance financière des entreprises et cette influence est remarquée de façon négative quels que soient les pays étudiés (Addison & al., 2001; Blanchflower & Freeman 1992; Kornfeld 1993; Miller & Mulvey 1994, 1996; Miller, Mulvey & Neo, 1999; Waddoups, 2005; Wooden, 2001). Certains auteurs ont situé l'écart salarial entre employés syndiqués et non syndiqués à environ 3% (Coutrot, 1996) tandis que pour d'autres, cet écart se situe entre 8 et 10% (Blanchflower & Bryson, 2004). Les écarts salariaux seraient, par contre, plus petits qu'estimés dans bon nombre d'études antérieures. Ces écarts évolueraient en fonction d'autres variables tels les secteurs d'activités et le pouvoir de négociation que détient le syndicat dans l'entreprise (Waddoups, 2005).

On peut donc se questionner sur la réelle influence qu'auront les salaires sur la performance financière au cours des prochaines années, compte tenu des nouveaux facteurs avec lesquels l'entreprise et les syndicats doivent conjuguer dont la nouvelle économie et la mondialisation forçant déjà certaines entreprises et syndicats à négocier différemment. L'arrivée de ces nouveaux facteurs a peut-être un lien avec l'apparition de nouvelles variables modératrices lorsque l'on parle de syndicalisation et de performance

financière. Ces nouvelles variables sont le climat de travail et les relations de travail. Ces variables avaient intéressé peu de chercheurs dans les dernières décennies même si dans les années 80, on avait affirmé que plus la performance sociale était mauvaise (plus de griefs, moins bon climat social, plus de mesures disciplinaires), plus la performance économique était faible (qualité et efficacité moindres) (Katz & al., 1983). Ces auteurs ont donc établi un lien que les chercheurs commencent à exploiter.

Par exemple, Batt et Welbourne (2002) qui ont conclu que la syndicalisation avait un effet néfaste sur la performance financière des entreprises, en arrivent au constat que d'autres facteurs peuvent influencer la performance financière, dont le fait que cette dernière produirait de meilleurs résultats après 3 années d'opération et qu'il faille tenir compte des conditions du marché. Mais plus important encore, les nouvelles formes d'organisation du travail et les relations employeur-employé auraient une influence positive sur la performance financière et cette influence se reflète par un bon climat de travail ainsi que de bonnes relations de travail.

Certaines études empiriques ne peuvent confirmer les effets positifs du syndicat sur la performance financière des entreprises mais concèdent qu'un bon climat et de bonnes relations de travail peuvent jouer un rôle bénéfique. Selon Addison et Belfield (2000), la participation financière ne devrait pas être analysée indépendamment des mécanismes mis en place pour la participation sociale des employés. Faisant un parallèle avec les conclusions de McNabb et Whitfield (1997, 1998), ils expliquent que les effets

négatifs de la syndicalisation sur la performance financière sont évidents dans 2 situations : dans les lieux de travail où il n'y a pas de communication ou dans les lieux de travail où des méthodes de résolution de problèmes sont inexistantes. Laroche (2005), sans conclure que le climat de travail a une influence positive sur la performance financière, prétend tout de même qu'en France les caractéristiques des relations professionnelles jouent un rôle de premier ordre sur la performance financière de l'entreprise.

Wilkinson (2001) fait également ressortir que le climat qui prévaut à l'intérieur de l'entreprise peut avoir une certaine influence sur la performance financière et plus particulièrement dans certaines situations. Il affirme que lorsque les conditions du marché font en sorte que l'entreprise est en difficulté, les syndicats agissent en tant «qu'agents» et demandent aux employés un maximum d'effort. Dans ce cas, ils sont ouverts à l'introduction de nouvelles règles pour répondre aux demandes du marché. Il n'est donc pas étonnant de constater que pour des raisons de rentabilité, les entreprises peuvent demander aux syndicats de faire des concessions salariales et obtiennent gain de cause. DiNardo et Lee (2004) voient un effet positif du syndicat sur la performance financière et affirment que l'effet positif s'explique du fait que les syndicats n'ont su protéger les gains salariaux à travers les négociations et ont dû revoir certaines clauses des conventions collectives. On peut penser que les nouvelles règles du marché engendrent ce genre de «marchandage» et c'est en effet ce que ces auteurs confirment en mentionnant que les syndicats n'ont eu d'autres choix et ce, depuis les années 80, que de

faire accepter aux employés des concessions salariales pour répondre aux pressions de la compétition internationale.

Les relations de travail jouent aussi un rôle et l'approche qu'utiliseront le syndicat et ses membres pour discuter avec la direction a une influence sur la performance financière (Gittell & al. 2004). On peut penser qu'il est plus facile autant pour une entreprise que pour un syndicat d'avoir une approche de collaboration plutôt que de confrontation. Et selon ces mêmes auteurs, cela permettrait une meilleure productivité engendrant du même coup une performance financière positive.

Force est d'admettre que certaines études dénotent un côté moins sombre aux effets qu'ont les syndicats sur la performance financière des entreprises. Plus encore, on y intègre des variables modératrices tels le climat de travail et les relations de travail comme influençant positivement la performance financière. Il semble donc illusoire de penser, comme c'était le cas dans les dernières années, que tout n'est qu'une simple question de chiffres.

Les effets de la syndicalisation sur la performance organisationnelle de l'entreprise

L'analyse des études depuis 1996 a démontré que la majorité d'entre elles conclut que la syndicalisation a des effets négatifs sur la performance organisationnelle des entreprises. Tout comme en ce qui concerne la performance financière, ces effets sont

souvent remarqués en présence de variables modératrices identifiées comme étant la densité syndicale, la taille de l'organisation, les salaires, le taux de roulement, le nombre de sections syndicales, la part de marché, les grèves, le climat de travail et finalement les relations de travail. Tout comme pour la performance financière, le climat de travail et les relations de travail influencent positivement la performance organisationnelle.

Malgré le fait que peu d'études antérieures à 1996 en fassent mention, le climat de travail et les relations de travail ont intéressé certains chercheurs. Déjà, au milieu des années 80, Freeman et Medoff (1984) affirmaient que le syndicat pouvait avoir une influence positive sur la productivité des entreprises parce qu'il lui était possible d'améliorer les communications entre les travailleurs et la direction. Plus récemment, Aidt et Tzannatos (2002) ont prétendu que les syndicats ont un rôle à jouer et peuvent contribuer positivement à la productivité de la main-d'œuvre en améliorant le moral des employés, en facilitant la coopération avec la direction et en réduisant les grèves à travers la prise de parole, ce qui rejoint la théorie élaborée par Freeman et Medoff. Dans le même ordre d'idées, Doucouliagos et Laroche (2003) mentionnaient que les syndicats pouvaient fournir des informations additionnelles à l'entreprise à propos des préférences des employés permettant à cette dernière d'offrir une combinaison gagnante entre les conditions de travail, les règles en place et le niveau salarial et de ce fait, permettre une meilleure productivité.

Le climat de travail joue aussi un rôle de plus en plus important lorsqu'il est question de la productivité d'une entreprise et les récentes recherches le confirment. En effet, le climat contribue positivement à l'augmentation de la performance organisationnelle et tout particulièrement s'il existe de bonnes relations de travail (Black & Lynch, 2001; Bryson & al., 2005; Gittel & al., 2004; Guthrie, 2001; Krueger & Summers, 1988; Katz, 1986). Guthrie valide ce résultat par le fait que les employeurs ont dû innover dans leur approche avec les ressources humaines. Cette explication, déjà avancée par Freeman et Medoff (1984), a été reprise par Laroche (2002) qui mentionne que des approches innovatrices en ce qui concerne les ressources humaines ainsi que l'introduction de nouveaux modes de gestion ne peuvent qu'améliorer la productivité et même donner un avantage compétitif à l'entreprise. Il n'est donc pas faux de prétendre qu'une bonne attitude des salariés peut se refléter dans la réduction des coûts de production (Norsworthy & Zabala, 1985) et dans la diminution du nombre de procédures de plaintes. (Ichniowski, 1986).

Quant aux bonnes relations de travail, elles permettent à l'employé de demeurer dans l'entreprise plusieurs années ce qui se reflète également par une hausse de la productivité (Guthrie, 2001; Tachibanaki & Noba, 2000). Cela s'explique entre autres par le fait qu'un travailleur à l'emploi d'une entreprise depuis bon nombres d'années a acquis une expérience et une maturité dans son travail faisant en sorte qu'il organise ce dernier de manière à atteindre l'efficience et l'efficacité.

Lorsque l'on mesure le taux d'innovation (investissement en R & D), un consensus existe à savoir que les firmes syndiquées réduisent l'investissement en R & D (Betts & al., 2001; Menezes-Filho & Van Reenen 1998). Certains auteurs prétendent même qu'ils seraient moindres d'environ 15% (Addison & Belfield, 2004; Hirsch, 1997; Kaufman, 2004). Une des explications veut que les syndicats s'appropriant une partie des profits, l'entreprise doit en faire bénéficier les employés et diminue les argents prévus à l'investissement (Hirsch, 1997).

Tout comme en ce qui a trait à la performance financière, outre le climat de travail et les relations de travail, d'autres variables modératrices influencent l'effet syndical sur la performance organisationnelle des entreprises.

La grande majorité des études en arrivent toujours à la conclusion que le syndicat ne peut être bénéfique pour la performance organisationnelle de l'entreprise et il semble que certaines situations renforcent ce constat. En effet, la productivité des entreprises syndiquées est moindre lorsque les syndicats résistent aux changements, lorsque la densité syndicale est au-dessus de 75%, lorsque la négociation porte sur une gamme de problèmes et lorsque les sections syndicales négocient séparément (Addison & Belfield, 2004). Quelques-uns de nos résultats rejoignent cette affirmation, entre autres, lorsqu'il est question de densité syndicale et de multiples sections syndicales.

Une densité syndicale élevée influe négativement sur la performance organisationnelle des entreprises tout comme pour la performance financière (Addison & Belfield, 2004; Betts & al., 2001; Lee & Rhee, 1996; Pantuosco & al., 2001) ainsi que de multiples sections syndicales (Moreton, 1999; Pencavel, 2003). Cette influence négative peut être expliquée du fait qu'un syndicat ayant une forte densité peut avoir beaucoup de pouvoir sur ces membres et un des moyens de revendications de ces derniers est de ralentir la productivité.

La taille de l'organisation syndiquée jouerait également un rôle sur la performance organisationnelle. Selon Addison et al. (2000, 2001), une grande entreprise syndiquée offre une meilleure productivité. On peut attribuer ce résultat au fait que l'organisation du travail est souvent mieux répartie dans de grandes entreprises en raison que plusieurs d'entre elles réfèrent aux chaînes de montage.

La part de marché qu'occupe l'entreprise influence l'effet syndical sur la performance organisationnelle et il semble qu'une entreprise ayant peu de concurrence affiche une moins bonne performance organisationnelle (Metcalf, 2003b), ce qui est en accord avec l'influence de cette variable modératrice sur la performance financière. On se rappelle ici qu'une concurrence faible entraîne une situation de monopole et un pouvoir certain des syndicats. Ces derniers semblent se servir de ce pouvoir plus aisément dans ce contexte.

Il est intéressant de constater que contrairement à leur influence sur la performance financière, les salaires ont une influence positive sur la performance organisationnelle des entreprises. En effet, on avance que les entreprises, en donnant de meilleurs salaires, attirent des employés plus compétents. De meilleurs salaires permettent un moindre taux de roulement et une hausse de la productivité (Edwards & Field-Hendrey, 1996; Fairris, 2006). Pour Bryson et al. (2006) tout n'est effectivement qu'une question de salaires et l'augmentation de la productivité n'est liée qu'à cette variable. Cette conclusion était supportée au milieu des années 80 par Freeman et Medoff (1984) qui affirmaient que les salaires pouvaient avoir une influence positive sur la performance organisationnelle. Ils prétendaient qu'en élevant le niveau des rémunérations, la présence syndicale permet d'améliorer la qualité du recrutement. De ce fait, les entreprises peuvent proposer des salaires plus élevés et bénéficier, en investissant davantage sur le travail, d'un moyen d'attirer des employés plus productifs. Toutefois, ce constat n'est pas partagé en Grande Bretagne puisque les salariés d'établissements syndiqués auraient des salaires plus élevés mais une productivité plus faible, du fait des pratiques restrictives que les syndicats imposent dans l'organisation du travail (Coutrot, 1996).

Finalement, quelques auteurs se sont intéressés aux effets du syndicat sur la performance organisationnelle dans le secteur public et il est pertinent de présenter brièvement les conclusions. Les études que nous avons recensées affirment que les effets de la présence syndicale dans le secteur public sont non significatifs (Bryne & al., 1996;

Edward & Field-Hindrey, 1996; Milkman, 1997). Il est tout de même intéressant de mentionner que certains s'interrogent sur le fait que les employés du secteur public soient incapables d'avoir une productivité supérieure. Une explication est avancée à savoir que le secteur public ne fait face à aucune compétition et les avantages dont bénéficie un employé, soit en termes de salaires et de bénéfices marginaux sont «payés» par tous les consommateurs sous différentes formes, par exemple les taxes (Edwards & Field-Hendrey, 1996).

Les effets de la syndicalisation sur la performance sociale de l'entreprise

Suite à l'analyse des résultats des études depuis 1996, un consensus ne peut être établi des effets syndicaux sur la performance sociale d'une entreprise. Tout comme pour la performance financière et organisationnelle, des variables modératrices influencent les effets qu'ont les syndicats sur cette performance, soit la densité syndicale, le nombre de sections syndicales et les salaires. Toutefois, et contrairement aux performances financière et organisationnelle, le rôle joué par ces variables est minime. Par contre, les résultats des études recensées sont grandement influencés en égard des indicateurs utilisés pour mesurer cette dite performance.

Par exemple, si on mesure le taux de roulement, on remarque qu'il est moindre dans une entreprise syndiquée et a donc un effet positif sur la performance sociale. Différentes raisons sont apportées pour expliquer cette influence positive. Si on se

reporte aux années 80, Freeman (1980) ainsi que Freeman et Medoff (1984) expliquaient que la syndicalisation réduit les départs volontaires non seulement à travers le pouvoir de négociation mais aussi en donnant aux employés un droit de parole dans les décisions pouvant affecter leur vie au travail. Les récentes recherches empiriques (Addison & Belfield, 2001, 2004; Batts & al., 2002; Delery & al., 2000; Guthrie, 2001) tout comme celles présentées au cadre théorique convergent dans ce sens. Il n'est donc pas étonnant de constater que de bonnes relations de travail atténuent le taux de roulement (Guthrie, 2001) tout comme les directives formulées par la direction qui ont une influence positive sur le roulement de personnel puisqu'ils facilitent le droit de parole des employés (Batts & al., 2002). Ce 'droit de parole est réputé être plus efficace dans les entreprises syndiquées (Benson, 2000).

Il existe toutefois un paradoxe lorsqu'il est question du taux de roulement. Un moindre taux de roulement laisse supposer que l'employé est satisfait de son sort à l'intérieur de l'entreprise; la satisfaction au travail se reflétant dans l'évaluation qu'un employé en fait et se compare entre la situation présente et celle souhaitée par l'employé (Locke, 1976). On peut donc penser qu'un employé insatisfait quitterait son emploi pour un autre répondant à ses besoins et attentes. Il semble que tel n'est pas le cas puisque les employés ont trouvé d'autres moyens de pallier à l'insatisfaction qu'ils ressentent au travail. En effet, ils sont en retard et sont plus souvent absents (Addison et Belfield, 2001, 2004; Helland & Avgar, 2005).

Le salaire est une autre variable modératrice que l'on retrouve comme influençant toutes les performances de l'entreprise et semble jouer un rôle très important auprès des employés. En effet, de bons salaires diminuent le nombre de départs volontaires et augmentent du même coup la satisfaction au travail. Des auteurs avancent que si les salaires et les tâches sont assignés correctement, cela contribue à l'amélioration du degré de satisfaction des employés (Tachibanaki & Noda, 2000; Bryson, 2001; Renaud, 2002). Puisqu'ils souffrent moins des inégalités salariales et des décisions arbitraires de l'employeur quant au salaire qui leur est versé et qu'ils bénéficient de règles et procédures plus équitables, Berger, Olson et Boudreau (1983) ainsi que Pfeffer et Davis-Blake (1990) argumentent que les employés syndiqués devraient, à tout le moins, être satisfaits au travail. Cette argumentation est acceptée par Kochan et Helfman qui ont trouvé une influence positive entre le syndicat et la satisfaction, le tout relié avec le salaire, les bénéfices et la sécurité d'emploi (1981, cité dans Helland & Avgar, 2005). Le fait que la présence syndicale hausse les salaires peut donc conduire les salariés à être moins critiques de leur environnement de travail (Laroche & Schmidt, 2004).

L'insatisfaction au travail si on ne tient pas compte de la variable salaire, se vit dans les entreprises syndiquées. Selon Bender et Sloane (1998), les piètres relations de travail qui sévissent dans l'entreprise en sont la principale cause. Selon Renaud (2002), l'environnement dans lequel se trouve le travailleur a un rôle à jouer dans sa satisfaction au travail. Si ce dernier a des chances de promotion, évolue dans un environnement physique agréable et a plus de liberté pour déterminer comment faire son travail, il a de

bonnes chances d'être plus satisfait que celui qui fait toujours un même travail routinier sans aucune chance d'avancement.

Lorsque l'on étudie la performance sociale, on ne peut ignorer la perception que les employés ou les employeurs ont du climat de travail ou des relations de travail. Or, la perception qu'ont les employés du climat de travail peut être positive du point de vue du salarié si le pouvoir de négociation des syndicats permet d'obtenir une amélioration des salaires et des conditions de travail. Toutefois, si le pouvoir de négociation des syndicats est faible, les employés n'ont pas une bonne perception du climat de travail (Bryson, 2001).

Les relations de travail sont aussi importantes dans l'entreprise puisqu'elles permettent un meilleur climat et ont une influence positive sur la performance sociale (Guest & Hoque, 1993) principalement liée à une bonne communication entre la direction et les employés. Les changements organisationnels améliorent également les relations de travail et ont aussi une influence positive comme en concluent Machin et Wadhvani (1991). Ils spécifient toutefois que cet effet est remarqué spécialement pour les établissements sujets à une large compétition produit-marché.

Il faut mentionner également que certains auteurs prétendent que la perception des relations de travail diffère selon que l'on soit employeur ou employé (Bryson, 2005) tout comme c'est le cas pour le climat de travail. Effectivement, il appert que le climat de

travail serait plus pauvre dans les entreprises syndiquées à cause des conflits avec la direction et du niveau de résistance de la direction aux syndicats (Helland & Avgar, 2005) et des syndicats à la direction (Addison & Belfield, 2004). Néanmoins, la perception qu'ont les dirigeants du climat de travail indique une amélioration des relations depuis 1990, mais étonnamment, ces relations sont plus pauvres qu'elles étaient dans les années 80, du moins en Grande Bretagne (Blanchflower & al., 2006) et cette amélioration ne se reflète pas chez les employés surtout si le syndicat s'est installé dans l'entreprise contre le souhait de la compagnie. À ce moment, les relations sont plus susceptibles de s'envenimer. Somme toute, l'effet réel du syndicat dépend de la manière dont la direction réagit à son arrivée (Bryson, 2001).

Le climat social en milieu syndical peut lui aussi être vu positivement. Malgré qu'autant les salariés que les employeurs jugent le climat plus serein en l'absence de syndicats, on affirme qu'il y a une évidence certaine que les syndicats ont un effet favorable sur l'introduction des changements et qu'ils ont le potentiel d'aider à l'amélioration de la performance organisationnelle et du travail en équipe (Laroche & Schmidt, 2004; McNabb & Whitfield, 1997; Wagar, 1997) Cette affirmation est en contradiction avec les travaux d'Addison et Belfield (2004) qui expliquent que la résistance du syndicat au changement affecte négativement le climat. Selon Bryson (2001), la perception du climat social par les salariés serait fortement associée à l'efficacité syndicale et ces derniers ont tendance à avoir plus que leur employeur une pauvre perception du climat. Cette affirmation peut sembler surprenante puisqu'on

pourrait penser que la venue des syndicats dans l'entreprise se fait avec l'appui des employés en place. Moreton (1999) qui a analysé la perception du climat social de la part de la direction en arrive à la même conclusion mais attribue cette perception négative à une forte densité syndicale.

Il est intéressant de constater qu'une variable modératrice identifiée comme ayant une influence négative sur les performances financière et organisationnelle de l'entreprise soit perçue positivement en ce qui a trait à la performance sociale, du moins de la part des employés. Il semblerait, selon McNabb et Whitfield (1997), que de multiples sections syndicales facilitent le travail d'équipe. Du point de vue patronal, l'influence de cette variable est toutefois différente. On perçoit le climat de travail avec les employés meilleur si la négociation se fait avec un unique syndicat plutôt que plusieurs sections syndicales principalement parce ce que plus il y a de sections syndicales plus le climat de travail a tendance à se détériorer non pas à cause du processus de négociation, mais à cause des autres aspects dont les conflits des droits de compétence et des disputes reliées au maraudage syndical (Bryson & Wilkinson, 2002). Cela ne semble pas perçu chez les employés qui préfèrent que plusieurs sections syndicales les représentent, entre autres parce qu'elles permettent une expression diversifiée de leurs intérêts (Bryson, 2001).

Addison et Belfield (2004), en plus d'affirmer que de multiples sections syndicales ont une influence positive sur la performance sociale, ajoutent une dernière variable modératrice, soit la densité syndicale. Tout comme pour les performances

financière et organisationnelle, une densité syndicale élevée joue un rôle dans une entreprise syndiquée et ce rôle est partagé. Laroche et Schmidt (2004) ainsi que Moreton (1999) avancent que la perception du climat social par les salariés se dégrade lorsque le taux de syndicalisation augmente et influence même l'absentéisme qui est plus élevé (Addison & Belfield, 2004). Bryson (2001), quant à lui, pense que la densité syndicale peut influencer positivement la perception des employés et des employeurs dans la légitimité du syndicat à représenter les intérêts des travailleurs les prédisposant à écouter ce qu'ils ont à dire. On peut donc penser que tout est en fonction du pouvoir que détient le syndicat dans l'entreprise et la manière dont il s'en sert.

Chan et al. (2006) font valoir un autre point de vue qui devrait être considéré quand vient le temps d'interpréter les résultats quant aux effets de la syndicalisation sur la performance sociale des entreprises. Il semblerait qu'il faille tenir compte des us et coutumes des différents pays. Seulement à titre d'exemple, en Chine, Chan et al. (2006) expliquent qu'il est impossible de généraliser les recherches nord américaines avec celles de la Chine, entre autres à cause des différences institutionnelles et culturelles. En effet, les syndicats de ce pays doivent jouer le rôle de la direction et s'assurer d'une productivité élevée tout en maintenant une discipline au travail. Cela viendrait de l'héritage communiste qui sert à mettre l'emphase sur la solidarité et donne au syndicat un rôle important.

Influence des variables modératrices

Cette étude a démontré que les effets qu'ont les syndicats sur les performances financière, organisationnelle et sociale des entreprises sont étroitement liés à l'influence de variables modératrices. On peut remarquer que ces variables influencent grandement les effets qu'ont les syndicats sur les performances financière et organisationnelle des entreprises mais n'ont que peu d'influence sur la performance sociale. Certaines variables sont donc très importantes et méritent que l'on s'y attarde. Dans certains cas, il sera intéressant de vérifier si l'influence de ces variables perdure au fil des ans.

Les salaires ont sensiblement le même effet au fil du temps. Nos études, qui regroupent les articles publiés depuis 1996, tout comme celles du cadre théorique, qui réfèrent aux articles publiés avant 1996, ont démontré que les salaires ont une influence négative sur la performance financière des entreprises mais positive sur les performances organisationnelle et sociale quoiqu'une étude au cadre théorique affirmait le contraire en ce qui concerne la performance organisationnelle. Il va de soi que l'entreprise syndiquée attribue de meilleurs salaires et fait en sorte qu'il y ait une augmentation de la productivité au travail (Metcalf, 2003b). Ces mêmes salaires amènent une amélioration de la performance sociale des entreprises en permettant une réduction du taux de roulement résultant également en une augmentation de la productivité (Guthrie, 2001). Il n'est toutefois pas surprenant de constater que son effet soit toujours négatif sur la performance financière compte tenu des salaires plus élevés que doivent verser les

entreprises syndiquées. Toutefois, depuis 2005, l'influence qu'ont les salaires semble diminuer quelque peu (Bryson, 2007). Cette constatation n'est peut-être pas indépendante des nouvelles réalités des entreprises et du fait que les syndicats doivent s'adapter à ces dernières.

La taille de l'entreprise, si on fait référence à une grande entreprise, a une influence positive sur la performance organisationnelle des entreprises puisqu'une entreprise de grande taille permet une meilleure productivité. Cela peut être expliqué du fait qu'une grande entreprise est probablement mieux organisée et que le travail est souvent relié aux chaînes de montage. Néanmoins, nos lectures n'ont pas permis de cerner l'influence des syndicats sur une entreprise de grande taille en ce qui a trait aux performances financière et sociale, mais on peut penser que cette influence serait négative en raison d'une forte densité syndicale. On peut penser également qu'une entreprise de grande taille se retrouve, entre autres, avec une importante masse salariale, ce qui pourrait justifier le fait que la performance financière soit moindre en présence d'une entreprise de grande taille. La petite entreprise, quant à elle, voit sa performance financière augmenter en la présence syndicale contrairement aux premières études qui concluaient en un effet négatif.

L'influence que peut avoir le nombre de sections syndicales dans une entreprise n'avait pas été étudiée dans la brève recension des écrits présentés au cadre théorique. Les récentes études concluent que l'influence de cette variable est négative pour la

performance organisationnelle des entreprises syndiquées, positive si on étudie la performance sociale et que son influence sur la performance financière est négative malgré qu'une étude conclut que son influence est non significative. L'influence positive reconnue en ce qui a trait à la performance sociale viendrait du fait que le climat serait meilleur quand vient le temps de négocier avec plusieurs sections plutôt qu'une seule.

Une forte densité syndicale a toujours une influence négative sur les performances financière et organisationnelle des entreprises syndiquées. Cette variable n'avait pas été étudiée dans les écrits présentés au cadre théorique en ce qui regarde la performance sociale mais a intéressé des chercheurs depuis une dizaine d'années et son influence est partagée. Pour certains, plus la densité syndicale est élevée plus le climat social se détériore tandis que pour d'autres, cette variable peut influencer la perception des employés et même des employeurs dans la légitimité du syndicat à représenter les travailleurs d'une entreprise.

Finalement, et c'est ce qui retient tout particulièrement notre attention dans cette recherche, c'est l'effet que peuvent avoir le climat de travail et les relations de travail sur les performances des entreprises et tout particulièrement de son influence sur la performance financière. Au risque de se répéter, les nouvelles règles du travail obligent et les employeurs et les syndicats à faire des concessions bien souvent pour la survie de l'entreprise. C'est sûrement une des raisons pour laquelle le climat de travail et les relations de travail occupent une place de plus en plus importante dans la performance de

l'entreprise, et surtout au niveau de la performance financière et les récentes études s'entendent sur ce phénomène dont des auteurs parlaient déjà il y a une dizaine d'années. Kochan et al. (1995) mentionnaient que les salariés, tout comme les employeurs, peuvent bénéficier de la présence syndicale puisqu'elle permet de structurer le dialogue social et par conséquent d'assurer une plus grande coopération entre tous les acteurs. Certaines entreprises construisent de véritables relations «*gagnant-gagnant*» dans lesquelles les syndicats deviennent des acteurs incontournables permettant d'assurer les changements dans l'entreprise. Compte tenu des nouvelles réalités et des résultats de nos recherches, il n'est pas surprenant de constater, comme l'ont fait Laroche et Schmidt (2004), que la perception du climat social est très dépendante de la situation économique et financière de l'entreprise.

Limites de l'étude

Toute recherche a ses limites et la nôtre n'y fait pas exception. Ce mémoire a présenté les études empiriques depuis 1996 ayant traité des effets de la syndicalisation sur les performances financière, organisationnelle et sociale des entreprises en y mentionnant les indicateurs de performance ayant servi à mesurer l'une ou l'autre des performances et en y faisant ressortir les variables modératrices qui influencent le fait syndical. Toutefois, aucune mention n'a été faite de certaines particularités pouvant influencer les résultats dont les pays, les échantillons et le type d'étude.

Cette recherche a donc recensé tous les écrits sans égard au pays d'origine laissant pour compte les particularités spécifiques, autant institutionnelles que sociales, à chacun des pays. Par exemple, on sait que la syndicalisation en Grande Bretagne est influencée par les lois en vigueur. Cela explique peut-être les résultats plutôt négatifs provenant de ce pays. Également, les relations professionnelles qui prévalent en France font en sorte que le syndicat y est presque inexistant, expliquant probablement le peu d'études françaises qui se sont intéressées à ce sujet.

Plusieurs études, dans leurs propres limites, ont fait ressortir qu'il est difficile de généraliser les résultats compte tenu, entre autres, de la petitesse de l'échantillon. Par exemple, dans les études traitant de l'effet de la syndicalisation sur la performance financière, Laporta et Jenkins (1996) ont analysé 62 entreprises canadiennes comparati-

vement à Metcalf (2003b) qui a analysé 1195 entreprises britanniques. Le dernier conclut qu'une entreprise qui fait face à une forte compétition a une performance financière supérieure tandis que pour Laporta et Jenkins, sa performance financière est moindre. La validité de certains résultats peut donc être discutable.

Les résultats peuvent également être influencés du fait que des études soient de type longitudinal ou de type transversal. Les données analysées sur une longue période reflètent probablement mieux la réalité contrairement à celles prises sporadiquement sur une période donnée. Dans notre étude, on remarque que les résultats provenant d'études de type longitudinal ont tendance à démontrer que le syndicat a une influence plutôt négative sur la performance de l'entreprise.

Finalement, cette recherche a pris en compte les indicateurs de performance ayant servi à mesurer l'une ou l'autre des performances mais n'a pas fait ressortir les variables contrôles, par exemple le type de syndicat (soutien, professionnel, cadre), l'âge des employés ni la méthode statistique pour l'analyse des données.

Principales recommandations pour de futures recherches

Les résultats obtenus dans ce mémoire donnent lieu à des pistes intéressantes de réflexion pour des recherches ultérieures.

Les récentes études traitant des effets de la syndicalisation sur la performance financière des entreprises ont fait ressortir le climat de travail et les relations de travail comme variables modératrices jouant un rôle de plus en plus important dans l'entreprise. Il n'est plus possible de contourner ces variables et il est primordial de développer cette question en profondeur compte tenu des grands changements que doivent vivre les entreprises et par surcroît les syndicats. Il serait tout aussi intéressant de se pencher sur les raisons de l'augmentation de l'absentéisme au travail dans les milieux syndiqués.

Il y aurait lieu également d'examiner l'effet de la taille des organisations sur les performances des entreprises dans les prochaines années puisque selon la Direction de la recherche parlementaire (2003), les petites entreprises auraient vu leur nombre augmenter depuis 1994. On peut donc penser qu'une petite entreprise performerait mieux entre autres parce que la densité syndicale y serait moindre engendrant, du même coup, une communication plus ouverte avec la direction. Malgré le fait qu'il a été impossible de statuer sur l'influence d'une petite entreprise sur les performances des entreprises, il semble clair que le climat organisationnel soit influencé par la taille de l'organisation. Déjà, il a plusieurs années, certains affirmaient «qu'à mesure que la taille de

l'organisation ou de l'unité s'accroît, le climat est susceptible d'être caractérisé par l'aliénation, la conformité et le désengagement» (Payne et Mansfield, 1973). Il semblerait qu'une entreprise de grande taille se retrouverait en situation où les rôles seraient formels et conventionnels et les tâches plus structurées et régies par des lois ou des réglementations. Les relations fonctionnelles entre les employés deviennent normalisées, formalisées et, bien souvent, réduites au minimum à cause de la spécialisation des tâches» (Payne et Mansfield, 1973). Cet avenue serait donc intéressante à exploiter.

Tel que mentionné en introduction, le déclin syndical se fait sentir dans plusieurs pays industrialisés. Est-ce que ce déclin se poursuivra dans les prochaines années? Si tel était le cas, il serait intéressant de vérifier son influence sur les performances des entreprises.

Notre étude ne s'est pas concentrée sur la véritable influence des syndiqués du secteur public sur les performances financière, organisationnelle et sociale. Cette analyse serait des plus intéressantes surtout au Québec où le taux de syndicalisation du secteur public est l'un des plus élevés au Canada. Dans un même ordre d'idées, il est assez surprenant de constater que peu d'études traitant des effets de la syndicalisation sur les performances d'une entreprise aient été réalisées au Canada, malgré le fait qu'il soit l'un des pays industrialisés où le taux de syndicalisation est le plus élevé.

Finalemment et même si notre étude n'en fait aucunement mention, un des articles scientifiques référait au sexe, à l'âge et à l'éducation comme étant des critères importants pouvant affecter la densité syndicale, et par surcroît, la satisfaction au travail (Prowse & Prowse, 2006). Il serait bon de vérifier quelle ouverture a la nouvelle génération de travailleurs au fait syndical, cette génération étant soumise plus souvent à des conditions précaires de travail. Peut-elle être aussi fidèle à une entreprise que l'était la génération précédente? Les réponses à ces questions peuvent indéniablement modifier les effets que pourront avoir les syndicats sur les performances de l'entreprise au cours des prochaines décennies.

Conclusion

Depuis quelques années, des pays industrialisés ont vu leur taux de syndicalisation diminuer, que l'on pense seulement au Canada, aux Etats-Unis, à la Grande-Bretagne, à la France. Plusieurs facteurs contribuent au recul du syndicalisme dont le nombre d'emplois créés dans certains secteurs non propices à la syndicalisation et les pertes d'emploi dans le secteur manufacturier. Ces facteurs ne sont pas les seuls responsables de cette baisse du syndicalisme. Il faut penser que la nouvelle économie et la mondialisation obligent autant les entreprises que les syndicats à modifier leur façon de faire.

Dans ce contexte, cette recherche avait pour but de vérifier les effets de la syndicalisation sur les performances financière, organisationnelle et sociale des entreprises à travers une synthèse de la documentation empirique publiée depuis 1996. Suite à l'analyse de soixante-neuf articles, les résultats ont démontré que les effets syndicaux sur les performances financière et organisationnelle sont essentiellement négatifs et qu'ils sont partagés en ce qui a trait à la performance sociale. Les études ont également démontré que des variables modératrices influencent grandement l'effet syndical, tout particulièrement en ce qui regarde les performances financière et organisationnelle, la performance sociale n'étant que peu influencée par des variables modératrices. Pour ce qui est de la performance organisationnelle, ce sont la densité syndicale, la taille de

l'organisation, les salaires, le taux de roulement, le nombre de sections syndicales, la part de marché, le climat de travail et les relations de travail qui agissent en tant que variables modératrices et influent sur cette performance. En ce qui a trait à la performance sociale, seulement trois variables ont été identifiées, soit la densité syndicale, le nombre de sections syndicales et les salaires.

En ce qui regarde la performance financière, les études ont démontré que la densité syndicale, le nombre de sections syndicales, les salaires, la part de marché, les ateliers fermés, la crise économique sont les variables modératrices qui influencent l'effet des syndicats sur cette performance. Outre les variables modératrices énumérées, il est intéressant de constater que de nouvelles variables modératrices se sont ajoutées ces dernières années, soit le climat de travail et les relations de travail et ces dernières influent positivement sur la performance financière des entreprises syndiquées.

Est-ce que ces nouvelles variables seraient liées au fait que plusieurs facteurs ont modifié les relations qu'entretiennent les syndicats et les employeurs? Malgré le fait que le taux de syndicalisation ait décliné en importance depuis quelques années, il demeure une importante force dans plusieurs entreprises et souvent une part intégrante de la performance au travail (Doucouliagos & Laroche, 2003).

Il semble donc pertinent de se demander, compte tenu de l'influence de ces facteurs, quel sera l'avenir des syndicats dans les prochaines années? Sauront-ils se

moderniser, s'adapter aux changements? Seront-ils en mesure de mettre en place des pratiques syndicales novatrices ou si, au contraire, ils reproduiront les mêmes schèmes que les syndicats dits traditionnels ? De leur côté, les entreprises pourront-elles modifier leur style de gestion que l'on a souvent qualifié de paternaliste (Haiven et al., 2006) ?

«Si durant la période d'après-guerre (1945-1975), la présence de négociateurs et de juristes chevronnés, couplée à la stabilité financière et institutionnelle permettaient aux syndicats de changer le cours des choses, force est d'admettre que ceux-ci doivent aujourd'hui faire preuve de plus de créativité et de proactivité afin de construire leur rapport de force» (Haiven & al., 2006, pp. 567-568).

Certains résultats laissent présager que les syndicats peuvent réussir dans cette nouvelle mission, mais beaucoup de travail reste à faire. Ce mémoire n'aura pas permis de mettre fin au débat idéologique, mais aura servi, du moins, à apporter un éclairage nouveau et de nouvelles pistes de réflexion.

Il semble opportun de terminer ce mémoire avec une citation de Freeman et Medoff, qui, même écrite en 1984, est toujours d'actualité et prendra toute son importance dans les années futures. *«(...) la syndicalisation ne constitue ni un plus ni un moins pour la productivité, ce qui importe est la façon dont patronat et syndicats se comportent les uns par rapport aux autres sur le lieu de travail.» (p. 179)* N'est-ce pas là le nouveau défi du syndicalisme ?

Références

- Addison, J. T., & Belfield, C. R. (2000). The Impact of Financial Participation and Employee Involvement on Financial Performance: A Re-estimation Using the 1998 WERS. *Scottish Journal of Political Economy*, 47(5), 571-583.
- Addison, J. T., & Belfield, C. R. (2001). Updating the Determinants of Firm Performance: Estimation using the 1998 UK Workplace Employee Relations Survey. *British Journal of Industrial Relations*, 39(3), 341-366.
- Addison, J. T., & Belfield, C. R. (2004). Unions and Establishment Performance - Evidence from the British Workplace Industrial/Employee Relations Survey. In P. V. Wunnava (Ed.), *The Changing Role of Unions- New Forms of Representation* (pp. 281-319). New York: M.E. Sharpe Inc.
- Addison, J. T., & Castro, A. C. (1987). The Importance of Lifetime Jobs: Differences Between Union and Nonunion Workers. *Industrial and Labor Relations Review*, 40, 393-405.
- Addison, J. T., & Hirsch, B. T. (1989). Union Effects on Productivity, Profits, and Growth: Has the Long Run Arrived? *Journal of Labor Economics*, 7(1), 72-105.
- Addison, J. T., Schnabel, C., & Wagner, J. (2001). Works councils in Germany: their effects on establishment performance. *Oxford Economic Papers*, 53, 659-694.
- Addison, J. T., Stanley Siebert, W., Wager, J., & Wei, X. (2000). Worker Participation and Firm Performance: Evidence from Germany and Britain. *British Journal of Industrial Relations*, 38(1), 7-48.
- Aidt, T., & Tzannatos, Z. (2002). *Unions and Collective Bargaining - Economic Effects in a Global Environment*. Washington, D.C.: The World Bank.
- Allen, S.G. (1984). Unionized Construction Workers are more Productive. *Quarterly Journal of economics*, 99(2), 251-274.
- Allen, S. G. (1986a). Unionization and Productivity in Office Building and School Construction. *Industrial and Labor Relations Review*, 39(2), 187-200.
- Allen, S. G. (1986b). The Effect of Unionism on Productivity in Privately and Publicly Owned Hospitals and Nursing Homes. *Journal of Labor Research*, 7(1), 59-68.
- Allen, S. G. (1988). Further Evidence on Union Efficiency in Construction. *Industrial Relations*, 27(2), 232-240.
- Andolfatto, D., & Labbé, D. (2000). *Sociologie des syndicats*. Paris : La Découverte et Syros.

- Bae, J., & Lawler, J. J. (2000). Organizational and HRM Strategies in Korea: Impact on Firm Performance in an Emerging Economy. *Academy of Management Journal*, 43(3), 502-517.
- Baird, L. (1986). *Managing Performance*. John Wiley, N.Y.
- Balwin, C. (1983). Productivity and Labor Unions: an application of the theory of self-enforcing contracts. *Journal of Business*, 56, 155-185.
- Bardin, L. (1977). *L'analyse de contenu*. France : PUF.
- Barraud Didier, V. (1999). *Contribution à l'étude du lien entre les pratiques de GRH et la performance financière de l'entreprise: le cas des pratiques de mobilisation*. Université des sciences sociales - Toulouse I, Toulouse
- Batt, R., Colvin, A. J. S., & Keefe, J. (2002). Employee voice, human resource practices, and quit rates: evidence from the telecommunications industry. *Industrial and Labor Relations Review*, 55(4), 573-594.
- Batt, R., & Welbourne, T. M. (2002). Performance and Growth in Entrepreneurial Firms: Revisiting the Union-performance Relationship. *Managing People in Entrepreneurial Organizations*, 5, 147-174.
- Bel Haj Ali, N. (2007). *Impacts des pratiques de gestion participative sur la performance organisationnelle et financière de certaines entreprises manufacturières*. Thèse de mémoire inédit. Université du Québec à Trois-Rivières.
- Bender, K. A., & Sloane, P. J. (1998). Job Satisfaction, Trade Unions, and Exit-Voice Revisited. *Industrial and Labor Relations Review*, 51(2), 222-240.
- Benson, J. (2000). Employee Voice in Union and Non-union Australian Workplaces. *British Journal of Industrial Relations*, 38(3), 453-459.
- Berger, C. J., Olson, C. A., & Boudreau, J. W. (1983). Effects of Unions on Job Satisfaction: The Role of Work-Related Values and Perceived Rewards. *Organizational Behavior and Human Performance*, 32, 289-324.
- Betts, J. R., Odgers, C. W., & Wilson, M. K. (2001). The effects of unions on research and development: an empirical analysis using multi-year data. *Revue canadienne d'économique*, 34(3), 785-806.
- Black, S. E., & Lynch, L. M. (2001). How to Compete: The Impact of Workplace Practices and Information Technology on Productivity. *The Review of Economics and Statistics*, 83(3), 434-445.

- Blanchflower, D. G., & Bryson, A. (Summer 2004). What Effects Do Unions Have on Wages Now and Would Freeman and Medoff Be Surprised? *Journal of Labor Research*, XXV(3), 383-414.
- Blanchflower, D. G., Bryson, A., & Forth, J. (2006). *Workplace Industrial Relations in Britain, 1980-2004*. Unpublished Discussion Paper no. 2518, 37 p.
- Blanchflower, D. G., & Freeman, R. B. (1992). Unionism in the United States and Other Advanced OECD Countries. *Industrial Relations*, 31(1), 56-81.
- Blau, F. D., & Kahn, L. M. (1981). Race and Sex Differences in Quits by Young Workers. *Industrial and Labor Relations Review*, 34, 563-577.
- Boal, W. M. (1990). Unionism and Productivity in West Virginia Coal Mining. *Industrial and Labor Relations Review*, 43(4), 390-405.
- Booth, A. L., & McCulloch, A. (1999). Redundancy pay, Unions and Employment. *The Manchester School*, 67(3), 346-366.
- Borjas, G. J. (1979). Job satisfaction, wages, and unions. *The Journal of Human Resources*, 14, 21-40.
- Bronars, S. G., & Deere, D. R. (1993). Unionisation, Incomplete Contracting and Capital Investment. *Journal of Business*, 66(1), 117-132.
- Bronars, S. G., Deere, D. R., & Tracy, J. S. (1994). The Effects of Unions on Firm Behaviour: An Empirical Analysis Using Firm-Level Data. *Industrial Relations*, 33(4), 426-451.
- Brown, C., & Medoff, J. L. (1978). Trade Unions in the Production Process. *Journal of Political Economy*, 86(3), 355-378.
- Brunello, G. (1992). The Effect of Unions on Firm Performance in Japanese Manufacturing. *Industrial and Labor Relations Review*, 45(3), 471-487.
- Brunet, L. & Savoie, A. (1999). *Le climat de travail – Un levier de changement*. Les Éditions Logiques, Outremont.
- Bryson, A. (1999). The impact of employee involvement on small firms' financial performance. *National Institute Economic Review*, July, 78-95.
- Bryson, A. (2001). Union Effects on Managerial and Employee Perceptions of Employee Relations in Britain (pp. 62): Centre for Economic Performance, London School of Economics and Political Science.

- Bryson, A. (2005). Union effects on employee relations in Britain. *Human Relations*, 58(9), 1111-1139.
- Bryson, A. (2007). New Labour, New Unions ? In A. Park, Curtice, J., Thomson, K., Phillips, M. and Johnson, M. (Ed.), *British Social Attitudes: the 23rd Report - Perspectives on a changing society* (pp. 183-211). London: Sage.
- Bryson, A., Cappellari, L., & Lucifora, C. (2004). Does Union Membership Really Reduce Job Satisfaction ? *British Journal of Industrial Relations*, 42(3), 439-459.
- Bryson, A., Charlwood, A., & Forth, J. (2006). Worker voice, managerial response and labour productivity: an empirical investigation. *Industrial Relations Journal*, 37(5), 438-455.
- Bryson, A., Forth, J., & Kirby, S. (2005). High-involvement management practices, trade union representation and workplace performance in Britain. *Scottish Journal of Political Economy*, 52(3), 451-491.
- Bryson, A., & Wilkinson, D. (2002). *Collective bargaining and workplace performance: An investigation using the Workplace Employee Relations Survey 1998*: Employment Relations Research Series No. 12, London: Department of Trade and Industry.
- Byrne, D., Dezhbakhsh, H., & King, R. (1996). Unions and Police Productivity: An Econometric Investigation. *Industrial Relations*, 35(4), 566-584.
- Bué, J. (1996). Pratiques participatives, organisation du travail et climat social. *Travail et Emploi*, 66, 59-70.
- Cezard, M., Malan, A., & Zouary, P. (1996). Conflits et régulation sociale dans les établissements. *Travail et Emploi*, 66, 19-33.
- Chan, A. W., Tong-Qing, F., Redman, T., & Snape, E. (2006). Union Commitment and Participation in the Chinese Context. *Industrial Relations*, 45(3), 485-490.
- Chezum, B., & Garen, J. E. (1998). Are union productivity effects overestimated? evidence from coal mining. *Applied Economics*, 30, 913-918.
- Clark, K. B. (1980a). The impact of Unionization on Productivity: a case study. *Industrial and Labor Relations Review*, 33(4), 451-469.
- Clark, K. B. (1980b). Unionization and productivity: microeconomic evidence. *Quarterly Journal of economics*, 45(4), 613-640.
- Clark, K. B. (1984). Unionization and Firm Performance: The Impact of Profits, Growth, and Productivity. *The American Economic Review*, 74(5), 893-919.

- Commission de coopération dans le domaine du travail (2003). L'évolution récente des taux de syndicalisation en Amérique du Nord. Récupéré le 8 novembre 2007 de www.naalc.org/french/pdf/april_03_French.pdf.
- Connolly, R. A., Hirsch, B. T., & Hirschey, M. (1986). Union Rent Seeking, Intangible Capital, and Market value of the Firm. *The Review of Economics and Statistics*, 68(4), 567-577.
- Cotton, J.L. & Tuttle, J.M. (1986). Employee Turnover : A Meta-Analysis and Review with Implications for Research. *The Academy of Management Review*, 11(1), 55-70.
- Coutrot, T. (1995). Gestion de l'emploi et organisation du travail dans les entreprises innovantes: une approche statistique des pratiques d'établissements. *Travail et Emploi*, 64, 79-87
- Coutrot, T. (1996). Relations sociales et performance économique: une première analyse empirique du cas français. *Travail et Emploi*, 66, 39-66.
- Cowling, K., & Waterson, M. (1976). Price-Cost Margins and Market Structure. *Economica*, 43, 267-274.
- D'Arcimoles, C.-H., & Trébuçq, S. (2002). Ressources humaines et création de valeur : essai de modélisation et application à l'actionnariat salarié. Dans F. Dupuich-Rabsse (Éds), *Gestion des compétences et knowledge management : Renouveau de la création de valeur en gestion de ressources humaines ?* (pp. 23-35). Rueil-Malmaison, France : Éditions Liaisons.
- Dastmalchian, A., Blyton, P., & Adamson, R. (1989). Industrial relations climate: Testing a construct. *Journal of Occupational Psychology*, 62, 21-32.
- Delaney, J. T., & Huselid, M. A. (1996). The Impact of Human Resource Management Practices on perceptions of Organizational Performance. *Academy of Management Journal*, 39(4), 949-969.
- Delery, J. E., Gupta, N., Shaw, J. D., Shaw, D. G., Jenkins, J., & Ganster, M. L. (2000). Unionization, Compensation, and Voice Effects on Quits and Retention. *Industrial Relations*, 39(4), 625-645.
- Denny, K. (1997). Productivity and trade unions in British manufacturing industry 1973-85. *Applied Economics*, 29, 1403-1409.
- Denny, K. and S. J. Nickell (1992). Unions and Investment in British Industry. *Economic Journal*, 102, 874-887.

- Dickerson, A. P., & Geroski, P. A. (1997). Productivity, Efficiency and Strike Activity. *International Review of Applied Economics*, 11, 119-135.
- DiNardo, J., & Lee, D. S. (2004 November). Economic Impacts of New Unionization on Private Sector Employers: 1984-2001. *The Quarterly Journal of Economics*, 119(4), 1383-1441.
- Direction de la recherche parlementaire (2003). Bibliothèque du Parlement. Mieux comprendre les PME. Récupéré le 25 janvier 2008 de dsp-psd.pwgsc.gc.ca/collection.R/LoPBdP/EB-Flprb02333-f.pdf.
- Domowitz, I., Hubbard, R. G., & Petersen, B. C. (1986). The Intemporal Stability of the Concentration-margins Relationship. *Journal of Industrial Economics*, 35, 13-34.
- Doucouliaagos, C., & Laroche, P. (2003). Unions and Productivity Growth: A Meta-Analytic Review. In K. T. a. P. J. (Ed.), *The Determinants of the Incidence and the Effects of Participatory Organizations* (Vol. 7): Elsevier Sciences Ltd.
- Dyer, L., & Reeves, T. (1995) Human resource strategies an dfirm performance : What do we know and where do we need to go? *The International Journal of Human Resource Management*, 6(3), 656-670.
- Edwards, L. N., & Field-Hendrey, E. (1996). Unions and Productivity in the Public Sector: the Case of Sanitation Workers. *Research in Labor Economics*, 15, 305-328.
- Fabi, B. (1991). Les facteurs de contingence des cercles de qualité: Une synthèse de la documentation empirique. *Canadian Journal of Administrative Sciences*, 8(3), 161-174.
- Fairris, D. (2006). Union Voice Effects in Mexico. *British Journal of Industrial Relations*, 44(4), 781-800.
- Fitzroy, F., & Kraft, K. (1985). Cooperation, productivity and profit sharing. *Quarterly Journal of Economics*, 102, 23-35.
- Fitzroy, F., & Kraft, K. (1987). Efficiency and internal organization: works councils in west German firms. *Economica*, 54, 493-504.
- Fourgous, Jean-Michel, & Iturralde, Brigitte (1991). *Mesurer et améliorer le climat social dans l'entreprise*. Paris : Les Éditions d'organisation.
- Freeman, R. B. (1978). Job Satisfaction as and Economic Variable. *American Economic Review*, 68, 135-141.

- Freeman, R.B. (1980). The Effect of Unionism on Worker Attachment to Firms. *Journal of Labor Research*, 1(1), 29-61.
- Freeman, R.B. (1983). Unionism, price-cost margin and the return to capital. Working paper no 1164, National Bureau of Economic Research.
- Freeman, R. B., & Kleiner, M. M. (1999). Do Unions Make Enterprises Insolvent? *Industrial and Labor Relations Review*, 52(4), 510-527.
- Freeman, R. B., & Medoff, J. L. (1984). *Pourquoi les syndicats ? : une réponse américaine*. Paris : Economica, 1987
- Gittel, J. H., Von Nordenflycht, A., & Kochan, T. A. (2004). Mutual Gains or Zero Sum? Labor Relations and Firm Performance in the Airline Industry. *Industrial and Labor Relations Review*, 57(2), 163-180.
- Gouvernement du Canada. 1873-L'Union ouvrière canadienne: La naissance du mouvement syndical au Canada. Récupéré le 10 avril 2007 de www.canadianeconomy.gc.ca/francais/economy/1873Canadian_Labour_Union.html.
- Grady, D. & Hall, G. (1985). Unionization and productivity in commercial banking. *Journal of Labor Research*, Summer, 249-262.
- Gregg, P., Machin, S., & Metcalf, D. (1993). Signals of Cycles? Productivity Growth and Changes in Union Status in British Companies, 1984-9. *Economic Journal*, 103, 894-907.
- Griffeth, R.W. & Hom, P.W. (2001). *Retaining Valued Employees*. Thousands Oaks, California: Sage Publications.
- Guthrie, J. P. (2001). High-Involvement work practices, turnover, and productivity: Evidence from New Zealand. *Academy of Management Journal*, 44(1), 180-190.
- Haiven, L., Lévesque, C., & Roby, N. (2006). Pistes de renouveau syndical: défis et enjeux. *Relations industrielles*, 61(4), 567-577.
- Harel, G.H., & Tzafrir, S.S. (1999). The effect of human resource practices on the perceptions of organizational and market performance of the firm. *Human Resource Management*, 38(3), 185-199.
- Helland Hammer, T., & Avgar, A. (2005). The Impact of Unions on Job Satisfaction, Organizational Commitment, and Turnover. *Journal of Labor Research*, XXVI(2), 241-266.

- Henninger-Vacher, M.-C. (2000). *Recherche d'une congruence entre stratégie de diversification et politique de rémunération appliqué aux cadres non dirigeants*. Thèse de doctorat inédite, Université de Toulouse I.
- Heywood, J. S., Siebert, W. S., & Wei, X. (2002). Worker sorting and job satisfaction: The case of union and government jobs. *Industrial and Labor Relations Review*, 55(4), 595-609.
- Hirsch, B.T. (1991). Labor unions and economic performance of firms. Upjohn Institute, Kalamazoo, MI.
- Hirsch, B. T. (1997). Unionization and Economic Performance: Evidence on Productivity, Profits, Investment, and Growth: Fraser Institute.
- Hirsch, B. T., & Connolly, R. A. (1987). Do Unions Capture Monopoly Profits? *Industrial and Labor Relations Review*, 41(1), 118-136.
- Huselid, M. A. (1995). The impact of human resource management practices on turnover, productivity, and corporate financial performance. *Academy of Management Journal* 38, 635-672.
- Ichniowski, C. (1986). The effect of grievance activity on productivity. *Industrial and Labor Relations Review*, 40(1), 75-89.
- Ichniowski, C., & Lewin, D. (1987). Grievance procedures and firm performance. In M. K. (ed), *Human Resources and the performance of the firm* (pp. 159-194). Madison, WI: Industrial Relations Research Association.
- Ichniowski, C., Shaw, K., & Prennushi, G. (1997). The effects of human resource management practices on productivity: a study of steel finishing lines. *The Economic American Review*, 87(3), 291-313.
- Institut économique de Montréal (septembre 2005). Les effets de la forte présence syndicale au Québec. Récupéré le 4 septembre 2007 de http://www.iedm.org/uploaded/pdf/sept05_fr.pdf.
- Iverson, R. D., & Currivan, D. B. (2003). Union Participation, Job Satisfaction, and Employee Turnover: An Event-History Analysis of the Exit-Voice Hypothesis. *Industrial Relations*, 42(1), 101-105.
- Kalika, M. (1988). *Structures d'entreprises*. Paris: Economica.
- Karier, T. (1985). Unions and Monopoly Profits. *Review of Economics and Statistics*, 67(1), 33-42.

- Karier, T. (1988). New Evidence on the Effect of Unions and Imports on Monopoly Power. *Journal of Post Keynesian Economics*, 10(3), 414-427.
- Katz, I. (1986). Efficiency Wage Theories: A Partial Evaluation. Unpublished Working Paper. National Bureau of Economic Research.
- Katz, H. C., Kochan, T. A., & Gobeille, K. R. (1983). Industrial Relations Performance, Economic Performance, and QWL Programs: An Interplant Analysis. *Industrial and Labor Relations Review*, 37(1), 3-17.
- Kaufman, B. E. (2004). What Unions Do: Insights from Economic Theory. *Journal of Labor Research*, XXV(3), 351-382.
- Kaufman, R.S. & Kaufman, R.T. (1987). Unions effects on productivity, personnel practices an survival in the Automative parts industry. *Journal of Labor Research*, 8(4), 333-350.
- Kleiner, M. M., Leonard, J. S., & Pilarski, A. M. (2002). How Industrial Relations Affects Plant Performance: The Case of Commercial Aircraft Manufacturing. *Industrial and Labor Relations Review*, 55(2), 195-218.
- Knight, K. G. (1989). Labour productivity and industrial relations in British manufacturing industries. *British Journal of Industrial Relations*, 27(3), 365-374.
- Kochan, T., Katz, H. & Mower, N. (1985). Worker Participation and American Unions: Threat or Opportunity? Massachusetts Institute of Technology, The W.E. Upjohn Institute for Employment Research.
- Kornfeld, R. (1993). The Effects of Union Membership on Wages and Employee Benefits: The Case of Australia. *Industrial and Labor Relations Review*, 47(1), 114-128.
- Krueger, A. B., & Summers, L., H. (1988). Efficiency Wages and the Inter-Industry Wage Structure. *Econometrica*, 56, 259-263.
- Laporta, P., & Jenkins, A. W. (1996). Unionization and Profitability in the Canadian Manufacturing Sector. *Relations industrielles*, 51(4), 756-777.
- Laroche, P. (2000). Pour une synthèse quantitative de la littérature. Une méta-analyse menée sur la relation syndicat-productivité: France: University de Nancy 2.
- Laroche, P. (2002). *L'influence des organisations syndicales de salariés sur la performance économique et financière des entreprises: proposition et test d'un modèle explicatif dans le contexte français*. Thèse de doctorat inédite. Université de Nancy 2, Nancy.

- Laroche, P. (2004). Présence syndicale et performance financière des entreprises françaises: existe-t-il un lien? France: GREFIGE Université Nancy 2.
- Laroche, P. (2005). Présence syndicale et rentabilité des entreprises françaises: existe-t-il un lien? *Gestion 2000, mai-juin*, 147-164.
- Laroche, P. (2006). *Syndicalisation et performance* des entreprises: une synthèse de la littérature économique récente. Cahier du GREFIGE 06, Université Nancy 2.
- Laroche, P., & Schmidt, G. (2004). Présence syndicale et climat social perçu: une analyse différenciée salariés/dirigeants en France. *Revue de gestion des ressources humaines*, 51, 2-23.
- Lee, M. B., & Rhee, Y. (1996). Bonuses, Unions, and Labor Productivity in South Korea. *Journal of Labor Research*, XVII(2), 219-238.
- Leigh, D. E. (1979). Unions and Nonwage Racial Discrimination. *Industrial and Labor Relations Review*, 32, 439-450.
- Leigh, D. E. (1986). Union Performance, Job Satisfaction, and the Union-Voice hypothesis. *Industrial Relations*, 25, 65-71.
- Lewis, H.G. (1986). *Union Relative Wage Effects: a Survey*. Chicago, University of Chicago Press.
- Lincoln, J. L., & Boothe, J. N. (1993). Unions and Work Attitudes in the United States and Japan. *Industrial Relations*, 32, 159-187.
- Lincoln, J. L., & Kalleberg, A. L. (1996). Commitment, Quits and Work Organization in Japanese and U.S. plants. *Industrial and Labor Relations Review*, 50, 39-59.
- Liouville, J., & Bayad, M. (1995). Stratégies de gestion des ressources humaines et performances dans les PME : résultats d'une recherche exploratoire. *Gestion 2000, 1*, 159-170.
- Locke, E.A. (1976). The Nature and Causes of Job Satisfaction. Dans M.D. Dunette (Ed.), *Handbook of industrial and organizational psychology* (pp. 1297-1349). Chicago: Rand McNally.
- Long, J. E., & Link, A. N. (1983). The Impact of Market Structure on Wages, Fringe Benefits, and Turnover. *Industrial and Labor Relations Review*, 36, 239-250.
- Machin, S. (1991). Union and the Capture of Economic Rents: an Investigation using British Firm-level Data. *International Journal of Industrial Organization*, 9, 261-274.

- Machin, S. & S. Wadhvani (1991). The effects of unions on organisational change and employment. *Economic Journal*, 101, 835-854.
- Machin, S., & Stewart, M. (1990). Unions and the financial performance of British Private sector establishments. *Journal of Applied Econometrics*, 5, 327-350.
- Machin, S., & Stewart, M. (1996). Trade Unions and Financial Performance. *Oxford Economic Papers*, 48(2), 213-241.
- Maki, D. R. (1983). The effects of union and strikes on the rate of growth of total factor productivity in Canada. *Applied Economics*, 15, 29-41.
- Maki, D. R., & Meredith, L. N. (1986). The Effects of unions on profitability: Canadian evidence. *Relations industrielles*, 41(1), 54-68.
- Malan, A., & Zouary, P. (2000). La re présentation des salariés: le point de vue des employeurs. *MES-DARES, premières synthèses*, 24(1).
- McDonald, J. T. (1999). The Determinants of Firm Profitability in Australian Manufacturing. *Economic Record*, 75(229), 115-126.
- McDonald, J. T., & Bloch, H. (1999). The Spillover Effects of Industrial Action on Firm Profitability. *Review of Industrial Organization*, 15, 183-200.
- McNabb, R., & Whitfield, K. (1997). Unions, Flexibility, Team Working and Financial Performance. *Organization Studies*, 18(5), 821-838.
- McNabb, R., & Whitfield, K. (1998). The Impact of Financial Participation and Employee Involvement on Financial Performance. *Scottish Journal of Political Economy*, 45(2), 171-187.
- Menezes-Filho, N. A. (1997). Unions and Profitability Over the 1980s: Some Evidence on Union-Firm Bargaining in the United Kingdom. *The Economic Journal*, 107(442), 651-670.
- Menezes-Filho, N. A., & Van Reenen, J. (1998). R & D and Unionism: Comparative Evidence from British Companies and Establishments. *Industrial and Labor Relations Review*, 52(1), 45-63.
- Meng, R. (1990). The Relationship Between Unions and Job Satisfaction. *Applied Economics*, 22, 1635-1648.
- Metcalf, D. (2003a). Trade Unions. In R. Dickens, Gregg, Paul, Wadsworth, Jonathan (Ed.), *The Labour Market Under New Labor - The State of Working Britain 2003* (pp. 170-187). New York: Palgrave Macmillan.

- Metcalf, D. (2003b). Unions and productivity, financial performance and investment: international evidence. In J. A. a. C. Schnabel (Ed.), *International Handbook of Trade Unions* (pp. 118-171). Cheltenham, Glos: Edward Elgar.
- Milkman, M. (1997). Teachers' Unions, Productivity, and Minority Student Achievement. *Journal of Labor Research*, XVIII(1), 137-150.
- Miller, P. W. (1990). Trade unions and job satisfaction. *Australian Economic Papers*, 29, 226-228.
- Miller, P. W., & Mulvey, C. (1994). Does Compulsory Arbitration Neutralize Union Power? *Industrial Relations*, 33(4), 492-504.
- Miller, P. W., & Mulvey, C. (1996). Unions, Firm Size, and Wages. *The Economic Record*, 72(217), 138-153.
- Miller, P. W., Mulvey, C., & Neo, L. M. (1999). Union Wage Effects and the Extent of Organisation. *The Australian Journal of Labor Economics*, 3(1), 65-92.
- Mitchell, M. W., & Stone, J. A. (1992). Union effects on productivity: Evidence from Western US Sawmills. *Industrial and Labor Relations Review*, 46(1), 135-145.
- Moreton, D. (1999). A model of labour productivity and union density in British private sector unionised establishments. *Oxford Economic Papers*, 51(2), 322-344.
- Morin, E.M., Guindon, M. & Boulianne, E. (1996) *Les indicateurs de performance*. Montréal : Guérin Ed.
- Morin, E.M., Savoie, A. & Beaudin, G. (1994). *L'efficacité de l'organisation : théories, représentation et mesures*. Montréal : Gaetan Morin Ed.
- Morrow, P. & McElroy, James. (2007). Efficiency as a mediator in turnover-organizational performance relations. *Human Relations*, 60(6), 827-849.
- Ngontogo, L.B. (2003). *L'effet des pratiques de GRH sur la performance des entreprises en contexte de gestion de projet : Cas des firmes de génie conseil du Québec*. Mémoire de maîtrise, Université du Québec à Trois-Rivières.
- Noguera, F., & Khouatra, D. (2004). Gestion des ressources humaines et creation de valeur organisationnelle: conception et outils de mesure. *Dans La GRH mesurée ! Tome 1 : Contribution de la GRH à la performance organisationnelle*. Actes du XV^e Congrès AGRH, Montréal, 1^{er} au 4 septembre 2004. <http://www.agrh2004-esg.uqam.ca/liste.htm>

- Norsworthy, J. R., & Zabala, C. A. (1985). Worker attitudes, worker behavior, and productivity in the U.S. automobile industry 1959-1976. *Industrial and Labor Relations Review*, 38(4), 544-557.
- Odgers, C. W., & Betts, J. R. (1997). Do Unions Reduce Investment? Evidence from Canada. *Industrial and Labor Relations Review*, 51(1), 18-36.
- Pantuosco, L., Parker, D., & Stone, G. (2001). The Effect of Unions on Labor Markets and Economic Growth: An Analysis of State Data. *Journal of Labor Research*, XXII(1), 195-205.
- Paquet, R., Tremblay, J.-F., & Gosselin, E. (2004). Des théories du syndicalisme - Synthèse analytique et considérations contemporaines. *Relations industrielles*, 59(2), 295-317.
- Paul, A.K., & Anantharaman, R.N. (2003). Impact of people management practices on organizational performance: Analysis of a causal model. *The International Journal of Human Resource Management*. 14(7), 1246-1266.
- Payne, R.L. & Mansfield, R. (1973). Relationships of Perceptions of Organizational Climate to Organizational Structure, Context, and Hierarchical Position. *Administrative Sciences Quarterly*, 18, 515-526.
- Payne, R.L. & Pugh, D. S. (1976). Organizational structure and climate. In M. D. Dunette (Ed.), *Handbook of Industrial and Organizational Psychology* (pp. 1125-1173). Chicago: Rand McNally.
- Petroff, J. (2003), Le travail, chapitre 14. Sciences économiques de travail. Récupéré le 5 avril 2007 de <http://www.peoi.org/Courses/Coursesfr/mic/mic14.html>
- Pencavel, J. (1977). Distributional and Efficiency Effects of Trade Unions in Britain. *British Journal of Industrial Relations*, 15(2), 137-156.
- Pencavel, J. (2003). The Surprising Retreat of Union Britain. Dans R. B. David Card, and Richard B. Freeman (Ed.), *Seeking a Premier Economy - The Economic Effects of British Economic Reforms 1980 - 2000* (pp. 181-232). London: The University of Chicago Press.
- Pfeffer, J., & David-Blake, A. (1990). Unions and Job Satisfaction : An Alternative View. *Work and Occupations*, 17, 259-283.
- Picher, Claude (2003). Nous, le monde ordinaire, La Presse Affaires, 2 décembre, p. 5.

- Prowse, P. J., & Prowse, J. M. (2006). Are non-union workers different to their union colleagues ? Evidence from the public services. *Industrial Relations Journal*, 37(3), 222-241.
- Renaud, S. (2002). Rethinking the union membership/job satisfaction relationship - Some empirical evidence in Canada. *International Journal of Manpower*, 23(2), 137-150.
- Robert, A.D., & Bouillaguet, A. (1997). *L'analyse de contenu*. Que sais-je ? France : PUF.
- Robinson, C., & Tomes, N. (1984). Unions Wage Differentials in the Public and Private Sectors: A Simultaneous Equations Specifications. *Journal of Labor Economics*, 2(1), 106-127.
- Rogers, E.W., & Wright, P.M. (1988). Measuring organizational performance in strategic human resource management: problems, prospects, and performance information markets *Human Resource Management Review*, 8(3), 311-331.
- Sainsaulieu, R. (1987). *Sociologie de l'organisation et de l'entreprise*. Paris : Presses de la Fondation Nationale des Sciences Politiques.
- Salinger, M.A. (1984). Tobin's q , Unionization, and the Concentration-Profits Relationship, *Rand Journal of Economics*, 15(2), 159-170.
- Savoie-Zajc, L. (2000). L'analyse de données qualitatives: pratiques traditionnelle et assistée par le logiciel NUD*IST. *Recherches qualitatives*, 20, 99-123.
- Savoie, A., & Brunet, L., (2000). Climat organisationnel et culture organisationnelle : apports distincts ou redondance? *Revue québécoise de psychologie*, 21(3), 179-200.
- Schwochau, S. (1987). Union Effects on Job Attitudes. *Industrial and Labor Relations Review*, 40, 209-204.
- Schnabel, C. (1991). Trade unions and productivity: The German evidence. *British Journal of Industrial Relations*, 29, 15-23.
- Stiglitz, J. (1984). Theories of Wage Rigidity. Unpublished Working Paper. National Bureau of Economic Research.
- Tachibanaki, T., & Noda, T. (2000). The Effect of Union Voices on Productivity. Dans *The Economic Effects of Trade Unions in Japan* (pp. 137-156). Basingstoke: MacMillan Press Ltd.

- Vallée, A. (2007). *Stratégies de fidélisation des ressources humaines en contexte de vieillissement et de rarefaction de la main-d'oeuvre: une synthèse de la documentation empirique internationale*. Mémoire de maîtrise, Université du Québec à Trois-Rivières.
- Venkatraman, N., & Ramanujam, V. (1986). Measurement of business performance in strategy research : A comparison of approaches. *Academy of Management Review*, 11(4), 801-814.
- Véron, A. (2005). Quelle légitimité pour le syndicalisme français ? Nanterre : Fédération Liberté Chérie. Récupéré le 8 avril 2007 http://www.liberte-cherie.com/a695-Quelle_legitimite_pour_le_syndicalisme_francais_.html.
- Voos, P. B., & Mishel, L. R. (1986b). The Union Impact on Profits in the Supermarket Industry. *Review of Economics and Statistics*, 68(3), 513-517.
- Voos, P. B., & Mishel, L. R. (1986a). The Union Impact on Profits: Evidence from Industry Price-Cost Margin Data. *Journal of Labor Economics*, 4(1), 105-133.
- Waddoups, J. C. (2005). Trade Union Decline and Union Wage Effects in Australia. *Industrial Relations*, 44(4), 607-624.
- Wadhvani, S., & Wall, M. (1989). The Effects of Unions on Corporate Investment: Evidence from Accounts Data, 1976-1986: Centre for Labour Economics London School of Economics.
- Wagar, T. H. (1997). The Labour-Management Relationship and Organization Outcomes. *Relations industrielles*, 52(2), 430-446.
- Wikipedia (2008) <http://fr.wikipedia.org/wiki/Syndicalisation>
- Wanlin, P. (2007) L'analyse de contenu comme méthode d'analyse qualitative d'entretiens: une comparaison entre les traitements manuels et l'utilisation de logiciels. *Actes du colloque Bilan et perspectives de la recherche qualitative, Recherches qualitatives, hors serie*, 3, 243-272.
- Wilkinson, D. (2001). *Collective Bargaining and Workplace Financial Performance in Britain*. Policy Studies Institute.
- Willman, P., & Bryson, A. (2007). Union Organization in Great Britain. *Journal of Labor Research*, XXVIII(1), 93-113.
- Wilson, N. & Cable, J.R. (1991). Unions, wages and productivity: some evidence from UK engineering firms. *Applied Economics*, 23, 219-227.

- Wilson, N. & Peel, M.J. (1991). The Impact of absenteeism and quits of profit-sharing and other forms of employee participation. *Industrial and Labor Relations Review*, 44(3), 454-468.
- Wilson, M. K., Cable, J. R., & Peel, M. J. (1990). Quit Rates and the Impact of Participation, Profit-Sharing and Unionization: Empirical Evidence for UK Engineering Firm. *British Journal of Industrial Relations*, 28, 197-213.
- Wood, S., & De Menezes, L. (1998). High Commitment Management in the U.K.: Evidence from the Workplace Industrial Relations Survey, and Employers' Manpower and Skills Practices Survey. *Human Relations*, 51(4), 485-515.
- Wooden, M. (2001). Union Wage Effects in the Presence of Enterprise Bargaining. *the Economic Record*, 77(236), 1-18.
- Wooden, M., & Baker, M. (1994). Trade Unions and Quits: Australian Evidence. *Journal of Labor Research*, 15, 402-418.