UNIVERSITÉ DE LORRAINE

AVERTISSEMENT

Ce document est le fruit d'un long travail approuvé par le jury de soutenance et mis à disposition de l'ensemble de la communauté universitaire élargie.

Il est soumis à la propriété intellectuelle de l'auteur. Ceci implique une obligation de citation et de référencement lors de l'utilisation de ce document.

D'autre part, toute contrefaçon, plagiat, reproduction illicite encourt une poursuite pénale.

Contact : ddoc-theses-contact@univ-lorraine.fr

LIENS

Code de la Propriété Intellectuelle. articles L 122. 4
Code de la Propriété Intellectuelle. articles L 335.2- L 335.10
http://www.cfcopies.com/V2/leg/leg_droi.php
http://www.culture.gouv.fr/culture/infos-pratiques/droits/protection.htm

UNIVERSITE DE LORRAINE | ISAM-IAE NANCY
LABORATOIRE CEREFIGE | EA N° 3942
ECOLE DOCTORALE SJPEG | ED N° 79

Contribution à l'analyse de l'inluence des institutions représentatives du personnel sur les pratiques de gestion des ressources humaines dans le contexte français

THESE

POUR L'OBTENTION DU DOCTORAT NOUVEAU REGIME
ES SCIENCES DE GESTION

Présentée et soutenue publiquement le 30 novembre 2012 par

Marc Salesina

JURY

DIRECTEUR DE RECHERCHE

M. Patrice Laroche
Professeur des Universités
ISAM-IAE Nancy | Université de Lorraine

RAPPORTEURS

M. Charles-Henri d'Arcimoles
Professeur des Universités
ufr 06 | Université Paris 1 Panthéon-Sorbonne

M. Jacques Igalens
Professeur des Universités
École Supérieure de Commerce de Toulouse

SUFFRAGANTS

M. José Allouche
Professeur des Universités
iae de Paris | Université Paris 1 Panthéon-Sorbonne

M. Franck Biétry
Maître de conférences, habilité à diriger des recherches
iae de Caen | Université de Caen

M. David Marsden
Professor
Department of Management | London School of Economics and Political Science

*

L’université n’entend donner ni approbation, ni improbation aux opinions émises dans cette thèse. Ces opinions doivent être considérées comme propres à leur auteur.

*

S O M M A I R E

Remerciements....ii
Résumés....iv
Liste des sigles & abréviations....v

INTRODUCTION GENERALE
Les relations professionnelles au cœur des enjeux de la gestion des ressources humaines....1

PREMIERE PARTIE
Revue de littérature. Relations professionnelles et gestion des ressources humaines : contextes et enjeux....17

CHAPITRE PREMIER. — Conflits & dialogues....19
CHAPITRE II. — Contraintes & partenariats....155

DEUXIEME PARTIE
Analyse empirique. L'influence des institutions représentatives du personnel sur les pratiques de gestion des ressources humaines : une analyse quantitative dans le contexte français....289

CHAPITRE III. — Cadre conceptuel & méthodologie de la recherche....291
CHAPITRE IV. — Présentation, analyse & discussion des résultats....417

conclusion générale
Dialogues sociaux....482

Bibliographie....491

R E M E R C I E M E N T S

Le travail de thèse, s'il est un exercice individuel, n'en est pas pour autant solitaire. Au cours de ces quatre années, j'ai eu la chance d'être entouré de nombreuses personnes à qui je tiens à exprimer mes remerciements.

En tout premier lieu, ma gratitude va à M. le Professeur Patrice Laroche, qui a dirigé cette recherche doctorale après avoir encadré mon mémoire de Master 2. L'ancrage de cette thèse dans la thématique des relations professionnelles n'est évidemment pas un hasard et doit beaucoup à ses travaux. M. Laroche a su stimuler et canaliser mes efforts, s'est montré particulièrement présent et attentif dans les moments les plus difficiles et m'a fait profiter de sa grande connaissance de la recherche et du monde scientifique. Je mesure la chance qui m'a été donnée de travailler avec lui.

Je veux remercier M. le Professeur Charles-Henri d'Arcimoles et M. le Professeur Jacques Igalens pour avoir accepté d'officier en tant que rapporteurs de cette thèse. Je vis cet accord comme un honneur dont j'essaierai de me montrer digne. J'adresse mes remerciements à M. le Professeur José Allouche, M. Franck Biétry et M. David Marsden, dont les ouvrages de référence m'ont grandement inspiré lors de ce travail doctoral. Qu'ils trouvent ici toute mon estime et soient remerciés de l'honneur qu'ils me font d'être présents lors de ma soutenance.

Je tiens aussi à exprimer ma reconnaissance aux collègues et aux amis qui m'ont accompagné. Tout d'abord, je veux remercier Jérôme Hubler. Durant les derniers mois de ce travail, son amitié bienveillante, son expérience et son sens critique m'ont été d'un grand réconfort et d'un grand secours. Renaud Garcia-Bardidia a également été un soutien déterminant dans la dernière ligne droite. M. le Professeur Jean-Claude Ray a joué un rôle important dans la maturation de ce travail, non seulement grâce à ses enseignements à l'école doctorale SJPEG, mais aussi par la façon dont il a su me communiquer son plaisir et son enthousiasme à faire de la recherche. Bien avant cela, Thierry Colin et Benoît Grasser, qui ont été mes enseignants, ont grandement contribué à faire naître mon intérêt pour la gestion en tant que discipline scientifique. Au cours de mes années de monitorat à l'IUT Nancy-Charlemagne, j'ai beaucoup appris, humainement et professionnellement, auprès de Christophe Cornolti, Yanne Gourvil-Le Perron & Gérard Xolin. Merci également à Estelle Mercier & Florent Noël pour m'avoir ouvert à d'autres horizons que mes thématiques privilégiées.

Je remercie Béatrice Salesina pour son soutien inconditionnel et indéfectible. Je sais combien les pages qui suivent comptent pour elle. Je lui suis profondément reconnaissant pour avoir toujours été à mes côtés et pour m'avoir toujours encouragé dans mes choix. J'ai évidemment une tendre pensée pour Jeanne Salesina, à qui je souhaite dédier ce travail.

Merci à Kelsey Ipsen, qui m'a quotidiennement supporté, dans tous les sens du terme, durant mon doctorat. Elle incarne, à ma connaissance, le meilleur exemple de l'influence significativement positive d'une présence. Merci à la grande famille du 22 rue saint-Michel — Anne Barthélémy, Sarah Martin, Simon Masella, Thibault

Huguenot & Yves Rizk — ainsi qu'à Benjamin Schvartz, Geoffroy Gonzalez, Laurent Baillet & Adeline Karcher. Un remerciement tout particulier à Cédric Tournier-Colletta, avec qui j'ai partagé toute la palette des sentiments propres à la condition de doctorant.

Je voudrais aussi profiter de ces lignes pour renouveler à Jean-Philippe Nau mes remerciements les plus sincères. Je ne me serais sans doute pas engagé dans cette aventure sans une certaine conversation nocturne à propos d'Herbert Simon et de Jean-Paul Sartre, sans nos sorties sportives où nous évoquions tantôt Sonic Youth, tantôt Wittgenstein, et surtout sans la certitude de pouvoir compter sur son amitié.

Merci enfin à Renaud Garcia-Bardidia, Jean-Philippe Nau & Béatrice Salesina pour leurs relectures attentives et leurs conseils avisés.

R E S U M E S

Contribution à l'analyse de l'influence des institutions représentatives du personnel sur les pratiques de gestion des ressources humaines dans le contexte français

Mots-clefs

Pratiques mobilisatrices de GRH
Relations professionnelles en entreprise
Institutions représentatives du personnel

Résumé

Depuis les début des années 1980, la législation française des relations professionnelles a connu des transformations majeures. En particulier, la négociation collective au niveau de l'entreprise est devenue un enjeu central du processus de décision RH et plusieurs réformes ont cherché à stimuler la participation des salariés et le partenariat social. Ces changements interviennent alors que se sont développées des pratiques de gestion des ressources humaines, dites mobilisatrices, dont un des objectifs est de fournir aux salariés des opportunités de participation directe à la prise de décision dans l'entreprise. Elles sont ainsi parfois présentées comme potentiellement concurrentes de l'action des IRP. Ces éléments sont porteurs d'interrogations sur le rôle joué par les institutions représentatives du personnel sur l'utilisation de pratiques de GRH mobilisatrices. En s'appuyant sur les apports théoriques issus des champs des relations professionnelles — le modèle exit/voice/loyalty, la théorie des décisions stratégiques et ses prolongements — et de la gestion stratégique des ressources humaines, ce travail doctoral a pour objectif d'éclairer l'influence des IRP sur l'utilisation de pratiques et systèmes de pratiques mobilisatrices de GRH, à partir des données de l'enquête REPONSE 2004–2005. Les hypothèses, testées par la mise en œuvre de modèles de régression logistique, ont vocation à tenir compte des spécificités du système français de relations professionnelles et interrogent ainsi l'influence de la présence d'IRP, de leurs configurations, de leurs stratégies et de leurs activités. Les résultats peuvent être présentés selon trois axes. En premier lieu, les IRP n'apparaissent pas constituer de frein à l'adoption de pratiques ou de systèmes de pratiques de GRH. En second lieu, elles exercent des influences qui relèvent de logiques différentes et qui semblent mal s'accorder avec les réformes juridiques récentes qui organisent la subsidiarité de leur participation à la négociation collective. En troisième lieu, la mise en évidence de résultats divergents concernant les pratiques prises isolément et les systèmes de pratiques semble souligner l'importance de la dimension stratégique que revêtent les pratiques mobilisatrices pour l'ensemble des acteurs des relations professionnelles en entreprise.

Contribution to the Analysis of the Influence of Employee Representatives on the Use Human Resource Management Practices and Systems in French Workplaces

Keywords

High performance work practices
Industrial and employment relations
Employee representatives

Abstract

Since the beginning of the 1980s, the French legislation of workplace industrial relations has faced dramatic transformations. Specifically, collective bargaining procedures with employee representatives have become a central feature of the HR decision-making process, and several reforms intended to reinforce both employee participation and partnership between employers and employee representatives. Such changes raise questions about the role played by employee representatives in shaping human resource practices used in French workplaces, within a specific legal and historical framework. In conjunction, human resources practices based on employee involvement and commitment have developed, and their effects can be regarded as adversarial to employee representatives. Drawing on the theoretical works developed in the fields of industrial relations—namely exit/voice model, strategic choice theory and its extensions—and strategic human resource management, the aim of this doctoral research is to offer an analysis of the influence of the presence, co-presence, activities and strategies of union as well as non-union employee representatives on the use of high performance work practices and systems. As such, we investigate if and to what extend employee representation can be regarded as determinants of human resource practices and systems at the workplace level. A quantitative analysis is conducted on a nationally representative sample of 2,500 French workplaces. The results of logistic regression estimates can be summed up into three main points. First, we note that employee representatives do not prevent the use of high performance work practices and systems. Second, the fact that union and non-union employee representatives show different influence over the use of practices raises questions about new legal features. Third, we show that the influence of employee representatives varies when we turn from the analysis of isolated practices to bundles of practices. This result underlines that high performance work systems have a strategic meaning to both the management and employee representatives.

LISTE DES SIGLES & ABREVIATIONS

ACEMO	(Enquête sur l') Activité et les Conditions d'Emploi de la Main-d'Œuvre
ANI	Accord National Interprofessionnel
C. com.	Code de commerce
Coef.	Coefficient
C. tr.	Code du travail
CCE	Comité Central d'Entreprise
CCI	Chambre de Commerce et d'Industrie
CDD	Contrat à durée déterminée
CDI	Contrat à durée indéterminée
CE	Comité d'Entreprise, Comité d'Établissement
cf.	Confer
CFDT	Confédération Démocratique du Travail
CFE-CGC	Confédération Française de l'Encadrement-Confédération Générale des Cadres
CFTC	Confédération Française des Travailleurs Chrétiens
CGP	Commissariat Général au Plan
CGPME	Confédération Générale des Petites et Moyennes Entreprises
CGT	Confédération Générale du Travail
CGT-U	Confédération Générale du Travail Unifiée
CGT-FO	Confédération Générale du Travail-Force Ouvrière
CMA	Chambre des Métiers et de l'Artisanat
CNAM	Caisse Nationale de l'Assurance Maladie
CNR	Comité National de la Résistance
CNT	Confédération Nationale du Travail
DADS	Déclaration annuelle des données sociales
ddl	Degrés de liberté
DGB	Deutsche Gewerkschaftsbund
DP	Délégué du personnel, délégués du personnel
DS	Délégué syndical, délégués syndicaux
DUP	Délégation unique du personnel, délégué unique du personnel
e.g.	Exempli gratia
EI	Employee Involvement
EIRO	European Industrial Relations Observatory
EP	Élections professionnelles
ens.	Ensemble
et al.	Et alii
éts.	Établissement
FAAC	Fédération générale Autonome des Agents de Conduite
FADN	Fédération Autonome de la Défense Nationale
FASP	Fédération Autonome des Syndicats de Police
FAT	Fédération Autonome des Transports
FEN	Fédération de l'Éducation Nationale
FGAF	Fédération Générale Autonome des Fonctionnaires
FGSOA	Fédération Générale des Salariés des Organisations Agricoles et Agro-alimentaires
FNU	Fédération Nationale Unitaire
FSM	Fédération Syndicale Mondiale
GRH	Gestion des Ressources Humaines
HIMP	High-Involvement Management Practices, High-Involvement Management Paradigm
HRM	Human Resource Management
HPWS	High-Performance Work Practices
ibid.	Ibidem
ICTWSS	Institutional Characteristics of Trade Unions, Wage Settings, State Intervention and Social Pacts
id.	Idem
IGM	Industriegewerkschaft Metall
INSEE	Institut National de la Statistique et des Études Économiques
IR	Industrial Relations
IRES	Institut de Recherches Économiques et Sociales
IRP	Institutions Représentatives du Personnel
JINT	Journées Individuelles Non Travaillées
MCO	Moindres carrés ordinaires
Medef	Mouvement des Entreprises De France
MGRS	Mouvement de la Gauche Radicale-Socialiste
NAF	Nomenclature d'Activités Françaises
NES	Nomenclature Économique de Synthèse
NLRA	National Labor Relations Act
NLRB	National Labor Relations Board
NSP	Ne sait pas
OB	Organizational Behaviour
OCDE	Organisation pour la Coopération et le Développement Économiques
PCF	Parti Communiste Français
PME	Petites et Moyennes Entreprises

PMI	Petites et Moyennes Industries
PS	Parti Socialiste
REPONSE	Relations Professionnelles et Négociations Sociales en Entreprise
RGPP	Réforme Générale des Politiques Publiques
RSS	Représentant de Section Syndicale
SIRENE	Système informatique pour le répertoire des entreprises et de leurs établissements
SFIO	Section Française de l'Internationale Ouvrière
SGEN	Syndicat Général de l'Éducation Nationale
SHRM	Strategic Human Resource Management
SKF	Svenska Kullagerfabriken
SM	Salarié Mandaté
SNCTA	Syndicat National des Contrôleurs du Trafic Aérien
SNJ	Syndicat National des Journalistes
SNUI	Syndicat National Unifié des Impôts
sq., sqq.	Sequiturque, sequunturque
SSE	Section Syndicale d'Entreprise (d'Établissement)
SUD	Solidaires Unitaires Démocratiques
UE	Union Européenne
UIMM	Union des Industries Métallurgiques et Minières, Union des Industries et Métiers de la Métallurgie
Unédic	Union nationale interprofessionnelle pour l'emploi dans l'industrie et le commerce
UNSA	Union Nationale des Syndicats Autonomes
UNSA2A	Union Nationale des Syndicats Autonomes — Agriculture Agro-alimentaire
UPA	Union Professionnelle de l'Artisanat
URSS	Union des Républiques Socialistes Soviétiques
USS	Union Syndicale « Solidaires »
WERS	Workplace Employment Relations Survey
WIRS	Workplace Industrial Relations Survey

INTRODUCTION GENERALE

LES RELATIONS PROFESSIONNELLES AU CŒUR DES ENJEUX DE LA GESTION DES RESSOURCES HUMAINES

PLAN

1 | Intérêt du thème choisi : origine de l'objet de recherche et enjeux pour la gestion des ressources humaines comme champ de recherche et comme fonction dans l'entreprise 2

1.1 | DEVELOPPEMENTS DU DIALOGUE SOCIAL ET MUTATIONS DE LA NEGOCIATION COLLECTIVE EN ENTREPRISE 2

1.2 | ACTEURS ET PRATIQUES DES RELATIONS PROFESSIONNELLES EN ENTREPRISE 2

1.3 | ENJEUX POUR LA GESTION DES RESSOURCES HUMAINES EN TANT QUE CHAMP DE RECHERCHE 2

1.3.1. RELATION D'EMPLOI INDIVIDUELLE ET ACTION COLLECTIVE 2

1.3.3. ÉVOLUTION DES PRATIQUES DE GESTION DES RESSOURCES HUMAINES & DES RELATIONS PROFESSIONNELLES EN ENTREPRISES : UNE « CONJONCTION HISTORIQUE » 2

2 | L'objet de la recherche 2

3 | Cadre conceptuel de la recherche 2

3.1 | PRATIQUES ET SYSTEMES DE PRATIQUES 2

3.2 | LE CHAMP DE RECHERCHE DES RELATIONS INDUSTRIELLES 2

3.3 | UNE APPROCHE CONTEXTUALISEE DE L'INFLUENCE DES INSTITUTIONS REPRESENTATIVES DU PERSONNEL SUR LES PRATIQUES DE GESTION DES RESSOURCES HUMAINES 2

3 | Objectifs & méthodologie 3

3.3 | OBJECTIFS 3

3.4 | METHODOLOGIE 3

4 | Contributions et organisation de la recherche 3

4.1 | CONTRIBUTIONS DE LA RECHERCHE 3

4.2 | ORGANISATION DE LA RECHERCHE 3

LES RELATIONS PROFESSIONNELLES AU CŒUR DES ENJEUX DE LA GESTION DES RESSOURCES HUMAINES

EN CHOISISSANT DE SUBORDONNER, par l'introduction de la loi n° 2007–130 du 31 janvier 2007 [1], « tout projet de réforme envisagé par le Gouvernement qui porte sur les relations individuelles et collectives de travail, l'emploi et la formation professionnelle » à « une concertation préalable avec les organisations syndicales de salariés et d'employeurs représentatives au niveau national et interprofessionnel » visant à ouvrir la voie à une négociation collective, le législateur a réaffirmé l'importance de cet outil dans la dynamique qui anime le dialogue social en France. La promotion d'un esprit de concertation entre représentants syndicaux et patronaux a trouvé, récemment, une nouvelle illustration à travers l'organisation d'une « grande conférence sociale », les 9 et 10 juillet 2012, à l'invitation du Président François Hollande.

Bien qu'elle soit explicitement visée par le Code du travail, la notion de dialogue social n'est pas précisément définie par la loi ou la jurisprudence. Elle renvoie ainsi à une large gamme de pratiques selon les lieux et les époques (Martin, 2007 ; Heery, 2002) et on peut en proposer la définition suivante : il s'agit de « toute discussion, information, consultation et négociation (ayant abouti ou non), dont le libre fonctionnement est garanti par l'État, s'établissant entre les représentants des employeurs et des travailleurs » (Kappopoulos, 2010, p. 15). Le dialogue social recouvre ainsi un ensemble de processus formels ou informels, obligatoires au regard de la loi ou d'initiative privée. Une de ses finalités est de contribuer à la production des normes qui constituent le droit social. Une de ses particularités est de se dérouler en plusieurs lieux : au niveau national, régional, au niveau des branches d'activités, au niveau de l'entreprise ou encore de l'établissement.

1. Cette loi est également dénommée « loi de modernisation du dialogue social » ou encore « loi Larcher », du nom de M. Gérard Larcher, alors Ministre délégué à l'Emploi, au Travail et à l'Insertion professionnelle des jeunes au sein du Gouvernement Villepin (31 mai 2005–15 mai 2007). Elle a été abrogée par la loi n° 2008–67 du 21 janvier 2008, qui n'a pas modifié la substance des dispositions mais a porté création d'un chapitre préliminaire en exergue de la partie législative du Code du travail intitulé « Dialogue social », lequel reprend le contenu des articles créés par la loi Larcher.

La conduite du dialogue social en entreprise constitue une des missions premières de la fonction ressources humaines (GRH). La gestion des relations avec les partenaires sociaux a pour objectifs de permettre le fonctionnement et l'animation des institutions représentatives du personnel (IRP), d'évaluer le climat social afin d'agir sur la prévention et la gestion des conflits, ainsi que la conduite des procédures de négociation collective (Laroche, 2010).

Ce travail doctoral a pour ambition d'apporter une contribution à la connaissance de l'influence des relations professionnelles en entreprise sur les pratiques de gestion des ressources humaines. Il s'intéresse ainsi à mettre au jour les déterminants liés aux acteurs porteurs d'un mandat de représentation des salariés qui agissent sur la variété des pratiques de gestion des ressources humaines. Plus particulièrement, ce sont les pratiques dites « mobilisatrices » qui seront le centre d'intérêt privilégié de cette recherche (Barraud-Didier, Guerrero & Igalens, 2003).

1 | Intérêt du thème choisi : origine de l'objet de recherche et enjeux pour la gestion des ressources humaines comme champ de recherche et comme fonction dans l'entreprise

Les trente dernières années ont été marquées par une évolution profonde de l'encadrement juridique des relations professionnelles en général et de la négociation collective d'entreprise en particulier. Ces évolutions concernent en premier lieu les acteurs du système de relations professionnelles. Plusieurs d'entre eux — délégués du personnel, délégués du personnel au comité d'entreprise — ont vu leurs missions intégrer de nouvelles facettes. D'autres — salariés mandatés, représentants de section syndicale — ont été intégrés à l'édifice des IRP.

Elles concernent également les techniques qui servent de support à la concrétisation des interactions entre les acteurs des relations professionnelles en entreprise. La négociation collective a en effet conquis de nouveaux territoires. D'une part elle peut, sous certaines conditions, déroger au droit commun. L'autonomie normative dont dispose l'entreprise via la réglementation conventionnelle concourt ainsi à faire de la négociation collective un enjeu majeur. De l'autre, elle fait l'objet d'obligations ou d'incitations légales sur des thèmes de plus en plus nombreux, dont certains concernent directement la gestion des ressources humaines. La question de l'interaction entre les acteurs des relations professionnelles se pose ainsi comme une question qui porte sur l'adoption de règles et les mécanismes de prise de décision qui y conduisent.

1.1 | DEVELOPPEMENTS DU DIALOGUE SOCIAL ET MUTATIONS DE LA NEGOCIATION COLLECTIVE EN ENTREPRISE

Les évolutions du cadre législatif des relations professionnelles ont pour toile de fond un mouvement de décentralisation des sources du droit du travail vers l'entreprise. Pour les synthétiser, on peut distinguer deux orientations fondatrices et complémentaires.

En premier lieu, le processus de décentralisation repose sur la volonté de renforcer la contribution des salariés à la prise de décision dans l'entreprise. Cette contribution se déroule dans le double cadre du droit à la participation et du droit à la négociation collective, par le biais d'institutions représentatives dûment habilitées selon des règles procédurales définies par la loi. C'est ainsi la volonté de promotion de la démocratie sociale au niveau de l'entreprise qui a animé l'instauration de la négociation annuelle obligatoire par les lois Auroux de 1982.

La nature de cette évolution constitue une transition dans le principe de légitimation du mode de régulation de l'entreprise : elle institue le passage « de la primauté des principes issus du droit à celle du marché et de la performance économique » (Amadieu & Groux, 1996, p. 181). Une telle transition reflète la concomitance de plusieurs éléments. On peut d'abord noter le déplacement de l'objet des compromis sociaux. Précédemment à l'impulsion en faveur de la décentralisation de la négociation collective, le salaire constituait la thématique centrale du compromis ; en d'autres termes, ce dernier portait sur le partage du profit. Lorsque la conjoncture économique se caractérise par un ralentissement de la croissance, le compromis se déplace vers un échange entre le maintien de l'emploi et la flexibilisation des conditions d'emploi (Erbès-Seguin, 1999). Il est ensuite possible de relever un déplacement des enjeux recouverts par la règlementation conventionnelle. Dans premier temps, la négociation collective, particulièrement au niveau des branches d'activités, permettait au politique d'agir sur certains aspects de la relations d'emploi (Morin, 2003). Aujourd'hui, elle invite les acteurs à les déterminer eux-mêmes, en tenant compte de nouveaux enjeux, que Jean-François Amadieu & Guy Groux désignent comme les « conditions internes de la production matérielle et de la mise en œuvre des critères de profitabilité » (1996, p. 184, les auteurs soulignent).

Ainsi, les relations professionnelles sont devenues un enjeu central pour la gestion des ressources humaines, parce qu'elles elles font désormais partie intégrante des processus par lesquels les règles sont créées au niveau de l'entreprise, et parce que ces règles sont soumises à un objectif qui est celui de la performance. Les réformes juridiques récentes ont en effet considérablement accru l'autonomie de l'entreprise en matière normative. L'ouverture de ces nouveaux espaces de régulation, qui peuvent s'émanciper de la tutelle du droit commun, ont pour fondement un triple argumentaire (Supiot, 1994, p. 171 sqq.) : argument économique d'abord, qui fait de la flexibilité des règles pour permettre l'adaptation de l'entreprise aux exigences de la compétitivité une source de performance ; social ensuite, parce que l'outil de cette émancipation — la négociation collective — fait intervenir de manière indirecte les salariés dans la prise de décision ; politique enfin, comme « restitution à la société civile des attributions qui sont naturellement les siennes. » Cette autonomie s'étend à la gestion des ressources humaines.

Le moyen principal qui est donné à l'autonomisation de l'entreprise comme lieu de création de règles est la négociation collective. Le Code du travail français n'en donne pas de définition explicite, mais en fournit une délimitation technique, qui la borne dans son objet et ses modalités concrètes d'application — il pose le droit des salariés à la négociation et organise le droit de la négociation collective —, mais qui ignore aussi une partie de finalité. En effet, la négociation collective d'entreprise, comme toute technique négociatoire, possède deux versants consubstantiels : elle est à la fois une méthode de réduction d'un antagonisme d'intérêts et une méthode de production de règles (Thuderoz, 2000). Aussi, sa finalité appartient tout autant à l'établissement

d'une justice distributive — qui organise la répartition des échanges — qu'à celui d'une justice commutative — qui règle l'équité des échanges (Kappopoulos, 2010).

En second lieu, la décentralisation de la création de règles s'appuie sur l'argument qui fait de la flexibilité organisationnelle une réponse à l'intensité accrue de la concurrence sur les marchés. Depuis les années 1970, la mondialisation de l'économie a en effet élargi le terrain concurrentiel. Sur un même marché s'affrontent des entreprises qui agissent avec des contraintes radicalement différentes, notamment du point de vue de la législation sociale. Dans les pays où cette législation sociale est la plus avancée, l'action sur les salaires est limitée et il n'est pas aisé de trouver dans les modulations salariales une source de compétitivité, compromis qui avait jusqu'alors été privilégié. Il est donc nécessaire de reporter sur d'autres aspects organisationnels l'enjeu de flexibilité, ce qui aurait conduit au développement de nouvelles formes de GRH, fondées sur l'implication individuelle et la prise de parole directe des salariés (Walton, 1985 ; Lawler, 1986 ; Appelbaum & Batt, 1994 ; Cadin, Guérin & Pigeyre, 2007).

Dans ce contexte, la négociation au niveau de l'entreprise s'apparente à une législation autonome (Amadieu & Groux, 1996) qui aurait pour double avantage de provenir des acteurs eux-mêmes et d'assurer la proximité de l'objet de la négociation avec la réalité concrète dont l'entreprise fait l'expérience. La mise en perspective de ces deux éléments — double finalité de la négociation collective et recherche de flexibilité — permet d'éclairer l'évolution des compromis qu'engendre la négociation d'entreprise.

1.2 | ACTEURS ET PRATIQUES DES RELATIONS PROFESSIONNELLES EN ENTREPRISE

À l'évolution des règles s'ajoute une évolution des acteurs. En effet, les règles instituées par des procédures de négociation doivent faire l'objet d'une légitimité démocratique incontestable : la légitimité au niveau de l'entreprise doit équivaloir à la légitimité dont le législateur est investi par le truchement du suffrage universel (Morin, 2003). La représentativité, qualité par laquelle la capacité à s'exprimer et à agir au nom et pour le compte des salariés est dévolue à un syndicat, s'acquiert désormais, dans les entreprises et les établissements, par le truchement des suffrages exprimés aux élections professionnelles (loi du 20 août 2008).

Cette réforme a mis fin à un système opposant cinq confédérations syndicales (CFDT, CFE-CGC, CFTC, CGT et CGT-FO), qui bénéficiaient d'une présomption irréfragable de représentativité aux niveaux national, de branche et de l'entreprise, aux autres organisations syndicales de salariés, dont la représentativité devait être prouvée. Cette transition entre différents régime de représentativité est porteuse d'interrogations sur la capacité des organisations syndicales à s'adapter à un tel défi (Biétry, 2007a).

Un des rôles majeurs des organisations syndicales consiste à contribuer à la régulation des conditions d'emploi et de travail des salariés. Or, depuis les années 1980, les pressions en faveur de la décentralisation de la négociation collective, de la flexibilité des contrats de travail et la dérégulation des marchés du travail sont autant de défis pour la négociation aux niveaux national et des secteurs d'activités. La marge de manœuvre dans le cadre des négociations salariales a considérablement décru, sous les effets cumulés de la dégradation de la situation économique, du chômage massif et durable, du passage de politiques publiques d'inspiration

keynésienne centrées sur la demande à des dispositifs néo-libéraux dirigés vers l'offre, l'accroissement de la concurrence au niveau mondial et les contraintes monétaires fixées par l'Union européenne (UE ; Ebbinghaus, 2004). Cette situation paradoxale a souvent été soulignée (e.g. Adam, 2000) : le rôle des organisations syndicales gagne en importance sur des aspects qui gouvernent directement les conditions d'emploi des salariés alors même qu'elles apparaissent, à leur égard, dans une situation qui mêle désamour et défiance.

1.3 | ENJEUX POUR LA GESTION DES RESSOURCES HUMAINES EN TANT QUE CHAMP DE RECHERCHE

Ces évolutions font apparaître un point de tension entre le pouvoir de direction de l'employeur et le droit des salariés à la participation à la prise de décision et à l'expression dans l'entreprise. Elles invitent ainsi le chercheur à interroger ces enjeux.

1.3.1. RELATION D'EMPLOI INDIVIDUELLE ET ACTION COLLECTIVE

Une des missions principales de la gestion des ressources humaines, en tant qu'ensemble de techniques et d'activités permettant l'adéquation entre les besoins quantitatifs et qualitatifs de l'entreprise en ressources humaines (Cadin, Guérin & Pigeyre, 2007) de manière à atteindre un objectif (Dietrich & Pigeyre, 2005), est la résolution d'un problème de coordination collective de type principal-agent (Jensen & Meckling, 1976). Ce problème peut s'exprimer de la manière suivante (Marsden, 2004, p. 78, notre traduction) :

> [C]omment réaliser des gains à partir de la coopération entre des parties animées par leur intérêt personnel, étant donné que chacun en sait plus que l'autre sur d'importants aspects de leur collaboration et que rompre le contrat [de travail, MS] est coûteux ?

En ce sens, la relation d'emploi est individuelle et sert de support à la relation de subordination entre salarié et employeur. Le fonctionnement des IRP repose sur une logique sensiblement différente : l'exercice collectif de droits individuels.

On peut ainsi lire les enjeux qui concernent plus précisément la GRH à la lumière de cette opposition. Leur tendance à l'individualisation des traitements (la GRH « individualisante » au sens de Franck Biétry ; 2007a) prive les IRP, au premier rang desquelles celles qui sont de nature syndicale, d'un de leurs socles fondateur : le collectif de travail. Dans le même temps, l'individualisation est un vent contraire face au développement de la négociation collective, puisqu'elle suppose que le rapport de force s'établisse entre les seules parties à la relation d'emploi : salarié et employeur.

Néanmoins, la loi prévoit explicitement la participation des représentants des salariés à la prise de décision dans l'entreprise via les procédures de négociation collective obligatoires et en laissant ouverte la possibilité de négocier à l'initiative des parties. La concrétisation du droit des salariés à la participation à l'élaboration de

leurs conditions de travail et d'emploi impose que des acteurs qui n'appartiennent pas au management intervienne dans le mécanisme de prise de décision.

1.3.3. ÉVOLUTION DES PRATIQUES DE GESTION DES RESSOURCES HUMAINES ET DES RELATIONS PROFESSIONNELLES EN ENTREPRISES : UNE « CONJONCTION HISTORIQUE » [2]

L'historien du droit Jacques Le Goff (2004, p. 518 sqq.) livre une analyse particulièrement éclairante de l'évolution conjointe des pratiques de gestion et des comportements individuels dans les années 1970, qu'il met en regard de la législation encadrant les relations professionnelles et le droit du travail. La flexibilité s'accompagne du développement de l'individualisation, d'abord du temps de travail, puis des salaires, enfin par l'approche en termes de compétences. Les mutations des méthodes de production s'accompagnent parallèlement d'une mutation de l'autonomie et de la subordination du salarié.

Les évolutions du droit du travail et des pratiques de GRH trouvent ainsi un point de rencontre sur la question de la participation et de l'expression des salariés dans l'entreprise. Ce point de rencontre met aussi en jeu les représentants du personnel dans la mesure où ils sont un mécanisme à part entière de l'exercice des droits garantis aux salariés par la loi sur ces thématiques.

Cet argumentaire est à rapprocher de celui développé dans le contexte nord-américain. Bien qu'il existe des différences profondes entre les systèmes de relations professionnelles, le questionnement concernant le rôle des représentants du personnel au niveau de l'entreprise s'y est cristallisé sur des notions voisines de celles qui animent le débat français.

Face à la pression concurrentielle sur les marchés, on a assisté au développement d'une « nouvelle » GRH, organisée autour de la flexibilité organisationnelle, de l'autonomie et de la participation directe des salariés à la prise de décision (Appelbaum et al., 2000). Parallèlement, les relations professionnelles se sont écartées de leur modèle traditionnel, dont la représentation syndicale et la négociation collective constituaient les éléments centraux, au profit de relations individualisées, ce qui aurait conduit aux États-Unis à la croissance du secteur non-syndicalisé (Kochan, Katz & McKersie, 1986).

Néanmoins, certains auteurs soulignent que l'implication syndicale dans l'adoption et la mise en œuvre des pratiques mobilisatrices peut être à l'origine de résultats positifs pour l'entreprise. En effet, les syndicats peuvent faciliter l'introduction et le développement des pratiques de GRH en participant à l'élaboration de leurs conditions de mise en œuvre (dimension protectrice), ce qui contribue à leur légitimation aux yeux des salariés (dimension d'organisation de l'expression collective) et in fine, à leur efficacité (Eaton & Voos, 1992). Ce raisonnement conduit une partie des observateurs à privilégier la coopération (Walton, Cutcher-Gershenfeld & McKersie, 1994) et le partenariat dans les relations professionnelles (Kochan & Osterman, 1994 ; cf. infra).

2. L'expression est empruntée à Jean-Louis Laville (1992).

2 | L’objet de la recherche

L’objet de la recherche est donc de saisir ces enjeux qui apparaissent stimulants aussi bien pour la pratique de la gestion des ressources humaines en entreprise que pour la recherche en sciences de gestion.

Selon Florence Allard-Poési & Garance Maréchal, « […] les problèmes ne nous sont pas donnés par la réalité, nous les inventons, les construisons, et ce, quel que soit le projet de connaissance du chercheur » (2007, p. 35). Plus loin, les auteures ajoutent que « [p]our un chercheur positiviste, l’objet de la recherche consiste principalement à interroger des faits afin d’en découvrir la structure sous-jacente » (ibid., p. 39 sq.).

La problématique qui anime cette recherche est donc la suivante :

> Quelle est l’influence des institutions représentatives du personnel sur l’utilisation de pratiques mobilisatrices de gestion des ressources humaines dans les établissements de France ?

En d’autres termes, il s’agit d’étudier en quoi l’existence dans l’entreprise de certains acteurs, investis d’un mandat de représentation collective qu’ils peuvent exercer — ou non — à travers différentes activités, influencent les pratiques de gestion des ressources humaines. En ce sens, ce travail porte sur les contenus (les pratiques de GRH) et non sur les processus qui conduisent à leur élaboration, leur adoption ou leur utilisation effective.

3 |Cadre conceptuel de la recherche

Le cadre conceptuel de la recherche s’appuie sur les propositions de la gestion stratégique des ressources humaines et des relations industrielles.

3.1 | PRATIQUES ET SYSTEMES DE PRATIQUES

Une contribution importante du champ de la gestion stratégique des ressources humaines concerne la manière de conceptualiser l’influence des pratiques de GRH sur la performance de l’entreprise. D’une part, il est proposé que les pratiques mobilisatrices permettent une amélioration de la performance de l’entreprise (Appelbaum et al., 2000).

De l’autre, il s’agit de prendre en compte la manière dont ces pratiques sont combinées au sein de systèmes de pratiques, combinaison qui permettrait de développer des liens de synergie entre les différentes pratiques. Les systèmes de pratiques RH sont considérés comme la source d’un avantage concurrentiel durable. En outre, les effets individuels des pratiques se cumulent par le biais de leur association cohérente pour atteindre des niveaux de performance élevés (Delery & Doty, 1996).

3.2 | LE CHAMP DE RECHERCHE DES RELATIONS INDUSTRIELLES

Les travaux réalisés dans le champ de recherche des relations industrielles offrent des points d'entrée enrichissant pour expliquer les mécanismes par lesquels les IRP sont susceptibles d'influencer les pratiques de GRH. Ces dernières sont ici appréhendées comme des règles. L'objet des relations professionnelles et d'organiser la conception, l'adoption et la mise en œuvre de ces règles.

Le modèle exit/voice/loyalty (Freeman & Medoff, 1984) propose ainsi une explication qui fait intervenir un effet direct et un effet indirect du syndicalisme sur l'entreprise. Le premier peut être assimilé à un « effet choc » : le syndicalisme agit comme une contrainte qui pèse sur les décisions du management. Ce dernier peut être amené à modifier le contenu des pratiques de gestion qu'il utilise, dans le sens d'une réduction de l'inefficience organisationnelle. Le second repose sur une dynamique de communication au sein de l'entreprise : le syndicat agrège les préférences des salariés qu'il exprime au management sous forme de revendications. Ce dernier peut alors opérer un tri parmi ces revendications et ré-orienter les pratiques de gestion mises en œuvre. Dans les deux cas, l'influence syndicale peut se traduire par une modification du contenu des pratiques de gestion.

D'autre part, la théorie des décisions stratégiques (Kochan, Cappelli, McKersie, 1984 ; Kochan, Katz & McKersie, 1986) offre une analyse qui fait intervenir l'initiative du management dans l'innovation en matière de gestion des ressources humaines. L'influence syndicale se joue alors dans sa capacité à orienter les décisions mises en œuvre. Elle intervient principalement à travers des mécanismes de négociation collective. L'intérêt de ces propositions est qu'elles font intervenir la dimension stratégique du comportement des acteurs. Les propositions théoriques s'articulent autour de l'argument qui fait des stratégies coopératives les plus efficaces pour dégager des gains à destination de toutes les parties prenantes (Walton &McKersie, 1965 ; Walton, Cutcher-Gershenfeld & McKersie, 1986).

3 | Objectifs & méthodologie

3.3 | OBJECTIFS

La perspective qui est adoptée ici est d'abord descriptive et vise à savoir si cette intervention d'acteurs non managériaux a une incidence sur les pratiques de gestion des ressources humaines observées là où se nouent les interactions en matière de relations professionnelles (l'entreprise et/ou l'établissement). D'autre part, elle se propose d'expliquer les conditions qui déterminent l'influence ou l'absence d'influence des acteurs incarnant les institutions représentatives du personnel.

3.3.1. UNE RECHERCHE DANS LE CONTEXTE FRANÇAIS

Les travaux de Charles-Henri d'Arcimoles & Isabelle Huault (1998) soulignent que la mobilisation de cadres théoriques issus des relations industrielles doit faire l'objet d'une contextualisation. Ils proposent d'opérer cette contextualisation en intégrant à l'analyse des « descripteurs et des facteurs de contingence importants » à l'origine de la variété des systèmes de relations professionnelles.

Nous souhaitons ainsi faire figurer dans notre démarche des éléments propres au système français. Plus précisément, nous considérerons :

- La nature concurrentielle de la représentation des salariés. Cette concurrence se joue à deux niveaux : plusieurs IRP, à qui sont assignées des missions différentes, représentent les mêmes salariés ; plusieurs organisations syndicales peuvent également implanter des représentants au sein d'un même établissement. Nous proposons ainsi une lecture qui distingue la présence d'IRP, les configurations d'IRP et le pluralisme syndical au sein de l'établissement.
- Nous distinguons également la présence d'IRP dans l'établissement de l'activité des IRP dans l'établissement dans la lignée de travaux récents.
- Nous proposons enfin d'étudier l'influence des stratégies mises en œuvre par les IRP. Ce choix est notamment motivé par l'existence de nombreuses offres syndicales qui reposent sur des cadres idéologiques et stratégiques singuliers.

Enfin, nous intégrons à notre projet de recherche l'analyse de l'influence des IRP sur l'utilisation de pratiques mobilisatrices prises individuellement et l'influence des IRP sur l'utilisation de systèmes de pratiques mobilisatrices.

3.4 | METHODOLOGIE

Pour conduire cette recherche, nous nous sommes appuyés sur une méthodologie de nature quantitative.

Une étape importante est ainsi constituée par la mise en évidence de systèmes de pratiques mobilisatrices. L'opérationnalisation adoptée permet de tenir compte de deux dimensions complémentaires :

- L'intensité du recours à des pratiques mobilisatrices, conformément à l'argument qui postule une relation croissante entre le nombre de pratiques mobilisatrices mises en œuvre et la contribution du système à la performance de l'entreprise.
- L'existence de grappes de pratiques, qui a pour objet d'évaluer l'influence des IRP sur l'utilisation de pratiques combinées de manière cohérente

Les hypothèses de recherche ont été testées à l'aide de modèles de régression logistique, qui mettent à profit la base de données constituée par la version 2004–2005 de l'enquête REPONSE (Relations Professionnelles et Négociations d'Entreprise).

4 | Contributions et organisation de la recherche

4.1 | CONTRIBUTIONS DE LA RECHERCHE

Ce travail doctoral permet d'apporter trois types de contribution à la connaissance de l'influence des IRP sur les pratiques de GRH

- Des contributions théoriques, à travers la mise en perspectives des contributions complémentaires issues des relations industrielles et de la gestion stratégique des ressources humaines d'une part, et de la contextualisation des modèles théoriques au cas français
- Des contributions méthodologiques, par la prise en considération de l'influence de différentes mesures de la présence, de l'activité et des stratégies des IRP d'une part, et différentes mesures de l'utilisation de pratiques mobilisatrices d'autre part
- Des contributions managériales, qui permettent d'éclairer les conditions dans lesquelles les IRP peuvent être considérées comme des déterminants de l'utilisation de pratiques et de systèmes de pratiques mobilisatrices.

4.2 | ORGANISATION DE LA RECHERCHE

Ce travail doctoral est articulé autour de quatre chapitres. Chacun d'eux répond à un objectif particulier qui doit alimenter et enrichir différents aspects de la recherche.

Le chapitre premier propose une contextualisation des enjeux qui animent le système de relations professionnelles français. Il a vocation à présenter le contexte juridique des relations professionnelles, les acteurs de la représentation des salariés dans l'entreprise et la manière dont ils font vivre les institutions du dialogue social.

Le chapitre II consiste en une revue de littérature des apports théoriques et empiriques concernant les pratiques mobilisatrices et l'influence des institutions représentatives du personnel sur les pratiques de GRH. Dans un premier temps, il s'agit de présenter ce qu'il faut entendre par pratiques mobilisatrices. Cette présentation fait émerger un enjeu qui lie directement ces pratiques aux IRP. En effet, des vues opposées existent qui les présentent comme concurrentes ou complémentaires. Le regard se porte ensuite sur l'examen des propositions théoriques qui s'intéressent aux mécanismes par lesquels les représentants des salariés influencent l'organisation et les pratiques de GRH en particulier. Enfin, nous proposons une synthèse logique de la littérature empirique.

Le chapitre III présente le cadre théorique et conceptuel mobilisé pour alimenter notre question de recherche. Le champ de la gestion stratégique des ressources humaines permet d'opérer une distinction entre pratiques et systèmes de pratiques mobilisatrices de GRH. Le champ des relations industrielles invite à répondre à la problématique par une interrogation de l'influence de la présence, de l'activité et des stratégies des IRP. En

outre, certains enjeux spécifiques au contexte français sont intégrés à l'analyse, plus précisément les possibilités laissées ouvertes par le cadre légal d'une représentation plurielle des salariés, par différentes IRP ou par différentes organisations syndicales au sein d'une même IRP. Le choix d'appliquer une méthodologie quantitative, réalisée à partir de modèles de régressions logistiques, apparaît justifier au regard des théories mobilisées et de la mobilisation d'un objet de recherche portant sur des contenus.

Le chapitre IV expose les résultats de la recherche. La discussion des résultats permet de nourrir la réflexion d'un point de vue théorique d'une part, et à la lumière des évolutions juridiques récentes d'autre part.

P R E M I E R E P A R T I E

REVUE DE LITTÉRATURE

RELATIONS PROFESSIONNELLES & GESTION DES RESSOURCES HUMAINES

Contextes et enjeux

c h a p i t r e I

CONFLITS & DIALOGUES

Relations professionnelles et gestion des ressources humaines dans le contexte français

c h a p i t r e I I

CONTRAINTES & PARTENARIATS

L’influence des institutions représentatives du personnel sur les pratiques de gestion des ressources humaines

CHAPITRE PREMIER

CONFLITS & DIALOGUES

Relations professionnelles en entreprise et gestion des ressources humaines dans le contexte français

PLAN

SECTION I

DE LA RELATION D'EMPLOI AUX RELATIONS PROFESSIONNELLES 21

LES FONDEMENTS JURIDIQUES DU SYSTEME FRANÇAIS

§1 | LA RELATION D'EMPLOI DANS LE DROIT DU TRAVAIL FRANÇAIS 21
L'INEGALITE INDIVIDUELLE COMPENSEE PAR DES DROITS « COLLECTIFS »

A | La subordination de la volonté du travailleur salarié, source d'« inégalité entre égaux » 21
B | L'autonomie collective et l'ouverture d'un champ d'action pour les relations professionnelles 21

1 | Compenser le déséquilibre : droit de participation, droit d'expression et droit à la négociation collective 21

2 | Protection des salariés et amélioration des règles existantes : ordre public social et principe de faveur 21

C | Conventions et accords collectifs, concrétisation des droits collectifs des salariés 21

1 | Conventions et accords collectifs, sources de droit négociées 22

2 | La nature juridique des conventions et accords collectifs : source d'égalité entre les salariés 22

§2 | ACTEURS & ACTIONS 22
LES INSTITUTIONS REPRESENTATIVES DU PERSONNEL ET LA NEGOCIATION COLLECTIVE AU NIVEAU DE L'ENTREPRISE

A | Qui pour agir, agir pour qui ? 22

1 | La représentativité syndicale évaluée par l'audience électorale 22

2 | Cadre de la représentation des salariés et élections professionnelles, moyens de la démocratie sociale au niveau de l'entreprise 22

B | Comment agir ? Les institutions représentatives du personnel et la négociation collective au niveau de l'entreprise 22

1 | Les institutions représentatives du personnel : une spécialisation prévue par les textes 23

1.1 | LES INSTITUTIONS REPRESENTATIVES DU PERSONNEL ELUES PAR LES SALARIES : RECLAMATIONS, INFORMATION ET CONSULTATION 23

1.1.1. COMITE D'ENTREPRISE, COMITE CENTRAL D'ENTREPRISE, COMITE D'ETABLISSEMENT ET COMITE DE GROUPE : INFORMATION ET CONSULTATION EN MATIERE ECONOMIQUE, GESTION DES ACTIVITES SOCIALES ET CULTURELLES 23

1.1.2. DELEGUES DU PERSONNEL ET DELEGATION UNIQUE DU PERSONNEL : RECLAMATIONS ET PROTECTION DES SALARIES A TRAVERS UN DIALOGUE AVEC L'EMPLOYEUR FORTEMENT ENCADRE PAR LA LOI 23

1.1.3. LE COMITE D'HYGIENE, DE SECURITE ET DES CONDITIONS DE TRAVAIL 23

1.2 | LES ORGANISATIONS SYNDICALES PROFESSIONNELLES DE SALARIES 23

1.2.1. LIBERTE SYNDICALE ET ACTION DE SUBSTITUTION : DEFENSE DES INTERETS INDIVIDUELS ET COLLECTIFS 23

1.2.2. LES DIFFERENTES FORMES DE LA PRESENCE SYNDICALE DANS L'ENTREPRISE 23

1.2.3. LE SALARIE MANDATE 23

2 | La négociation collective au niveau de l'entreprise ou de l'établissement : apparition de nouveaux acteurs et élargissement des thèmes 23

2.1 | LE PRINCIPE : LA REPRESENTATION DES SALARIES PAR LES DELEGUES SYNDICAUX 23

2.2 | L'EXCEPTION : LA COMPETENCE SUBSIDIAIRE DE NOUVEAUX ACTEURS EN MATIERE DE NEGOCIATION COLLECTIVE D'ENTREPRISE 24

2.2.1. LA PARTICIPATION DES REPRESENTANTS ELUS A LA NEGOCIATION COLLECTIVE D'ENTREPRISE 24

2.2.2. LA PARTICIPATION DU SALARIE MANDATE A LA NEGOCIATION COLLECTIVE D'ENTREPRISE 24

2.2.3. LA PARTICIPATION DU RESPONSABLE DE SECTION SYNDICALE A LA NEGOCIATION COLLECTIVE D'ENTREPRISE 24

2.3 | L'OBJET DE LA NEGOCIATION : OBLIGATIONS PERIODIQUES ET APPARITION DE NOUVELLES THEMATIQUES 24

SECTION II
LES INSTITUTIONS & LEURS ACTEURS 24

STRUCTURATION HISTORIQUE ET PRATIQUES DES RELATIONS PROFESSIONNELLES EN ENTREPRISE

§1 | LES ACTEURS DES RELATIONS PROFESSIONNELLES EN ENTREPRISE SYNDICALISMES DE SALARIES 24

A | Les origines et la diversité des syndicats : un syndicalisme « à la française » ? 24

1 | Le mouvement ouvrier en France : origines et structuration du syndicalisme français 24

1.1. UN SYNDICALISME HERITIER DE LA CLANDESTINITE ET HISTORIQUEMENT DIVISE 24

1.2. DES ORIGINES AUX ANNEES 1970 : AU-DELA DES DIVISIONS, UN SYNDICALISME PRODUCTEUR D'IDENTITES COLLECTIVES 25

2 | Organisations syndicales et partis politiques : une indépendance proclamée mais ambiguë 25

3 | L'« émiettement » syndical : des idéologies irréconciliables ? 25

3.1. LE SYNDICALISME D'ORIGINE OUVRIERE 25

3.1.1. LA CONFEDERATION GENERALE DU TRAVAIL : 1895–1906, UNE FRAGILE UNIFICATION 25

3.1.2. LA CONFEDERATION GENERALE DU TRAVAIL : 1906–1947, LES OCCASIONS MANQUEES 25

3.1.3. LA CONFEDERATION GENERALE DU TRAVAIL DE 1945 A 1995 : DE LA TUTELLE COMMUNISTE AUX PREMICES DE L'EMANCIPATION 25

3.1.4. LA CONFEDERATION GENERALE DU TRAVAIL DEPUIS LE DEBUT DES ANNEES 1990 : DE L'EMANCIPATION A L'EGARD DU PARTI COMMUNISME AU DEFI DE LA MODERNISATION 25

3.1.5. LA CONFEDERATION GENERALE DU TRAVAIL-FORCE OUVRIERE : DU DIALOGUE A LA RADICALISATION, LA PRIORITE A LA POLITIQUE CONTRACTUELLE ? 25

3.2. LE SYNDICALISME D'INSPIRATION CHRETIENNE 25

3.2.1. LA « LIGNEE » CFTC–CFDT 25

3.2.2. LA CFTC « MAINTENUE », LA RELATION D'EMPLOI AU CŒUR DE LA VIE DU TRAVAILLEUR 26

3.3. LE SYNDICALISME DE L'ENCADREMENT : LA CONFEDERATION FRANÇAISE DE L'ENCADREMENT-CONFEDERATION GENERALE DES CADRES 26

3.4. LE SYNDICALISME AUTONOME ET INDEPENDANT 26

3.4.1. LE SYNDICALISME « SOLIDAIRES » : L'ALTERNATIVE RADICALE DE L'USS 26

3.4.2. LE SYNDICALISME AUTONOME : EMERGENCE ET DEVELOPPEMENT DE L'UNION NATIONALE DES SYNDICATS AUTONOMES 26

B | Le syndicalisme français aujourd'hui : « crises » ou « lendemain de crise » ? 26

1 | Qu’est-ce que la crise du syndicalisme ? 27

1.1. LES DIFFERENTES APPROCHES DE LA CROISSANCE ET DU DECLIN SYNDICAL 27

1.2. LES CAUSES EXOGENES DE LA CRISE DU SYNDICALISME FRANÇAIS 27

1.3. LES CAUSES ENDOGENES DE LA CRISE DU SYNDICALISME FRANÇAIS 27

2 | Paradoxes et nuances : éléments complémentaires concernant le syndicalisme français 27

2.1. FAIBLESSE DES EFFECTIFS, FAIBLESSE SYNDICALE ? DECLIN DE LA SYNDICALISATION, AUDIENCE ELECTORALE ET IMPLANTATION SYNDICALE 27

2.1.1. LES LIMITES DE L’EXPLICATION DE LA SYNDICALISATION PAR LE MODELE DE MANCUR OLSON 27

2.2.2. STABILISATION DU TAUX DE SYNDICALISATION DEPUIS LES ANNEES 1990, DISPARITES DE LA PRESENCE SYNDICALE ET IMPORTANCE DES FORMES D’ORGANISATION DU TRAVAIL 27

2.2.3. UN REBOND DE L’IMPLANTATION SYNDICALE ? LES CONFIGURATIONS D’INSTITUTIONS REPRESENTATIVES DU PERSONNEL 27

2.2 | TRANSFORMATION DE LA SOCIETE ET QUOTIDIENNETE DE L’ACTION SYNDICALE DANS L’ENTREPRISE : PROBLEME DE LIEU, PROBLEME DE TEMPS 27

a) Variétés et variations 27

b) Centrales syndicales et sections d’entreprise, organisations syndicales et salariés : éloignements et légitimité27

c) Les nouvelles formes de mobilisation collective et l'individualisation des rapports sociaux 28

C | Les difficultés des organisations syndicales : une exception française ? 28

3.1 | LA DECENTRALISATION DES RELATIONS PROFESSIONNELLES : DES ENJEUX VARIABLES SELON LES CONTEXTES NATIONAUX 29

3.1.1. LA DECENTRALISATION DES RELATIONS PROFESSIONNELLES DANS LES SYSTEMES STAKEHOLDERS-ORIENTED 29

a) La décentralisation des relations professionnelles en Allemagne : la perte de vitesse de la négociation sectorielle 29

b) La décentralisation de la négociation collective en Suède : une division du travail entre négociation sectorielle et négociation d'entreprise, fondée sur le droit à la co-détermination 29

3.1.2. LA DECENTRALISATION DANS LES SYSTEMES ANGLO-SAXONS : ENTRE CONCESSION BARGAINING ET COOPERATION 29

a) La transformation des relations professionnelles américaines 29

b) Les difficultés de la négociation collective au Royaume-Uni 29

3.2 | LE DECLIN DE LA SYNDICALISATION ET DE LA CAPACITE D'ACTION SYNDICALE, PHENOMENE INTERNATIONAL ET ANCIEN 29

3.2.1. DYNAMIQUES DE LA SYNDICALISATION DANS LES ECONOMIES STAKEHOLDERS-ORIENTED 29

a) La réponse à la désyndicalisation en Allemagne : fusions, centralisme et nouveau rôle des organisations syndicales 29

b) La désyndicalisation en Suède, un phénomène récent lié à la réforme de l'assurance-chômage 29

3.2.2. LA REPONSE A LA DESYNDICALISATION AUX ÉTATS-UNIS ET AU ROYAUME-UNI 29

a) Les États-Unis 29

b) La perte de vitesse du syndicalisme britannique depuis les années Thatcher 30

SECTION III

LA DYNAMIQUE DES INSTITUTIONS 30

STRUCTURATION HISTORIQUE DU SYSTEME JURIDIQUE ET PRATIQUES DES RELATIONS PROFESSIONNELLES EN ENTREPRISE DANS LE CONTEXTE FRANÇAIS

§1 | LA STRUCTURATION HISTORIQUE DU SYSTEME JURIDIQUE 30
DU SILENCE A LA PAROLE DES SALARIES, VERS DES NOUVEAUX ENJEUX POUR LA GESTION DES RESSOURCES HUMAINES

A | L'émergence et la construction du système « traditionnel » de relations professionnelles 30

1 | 1791–1936 : une longue marche vers la citoyenneté dans l'entreprise 30

2 | 1936–1982 : l'institutionnalisation de la représentation des salariés et de la négociation collective dans l'entreprise 30

2.1 | INSTITUTIONS ELUES, INSTITUTIONS DESIGNEES : GENESE D'UN SYSTEME DUAL 30

2.2 | DU DROIT DE LA NEGOCIATION COLLECTIVE AU DROIT A LA NEGOCIATION COLLECTIVE 30

B | Le système de relations professionnelles aujourd'hui : entre décentralisation, flexibilité et légitimité 30

1 | Des lois Auroux aux lois Aubry : développement, incitation à, et affirmation de la négociation collective d'entreprise 31

1.1 | CONCILIER L'AFFIRMATION DE LA CITOYENNETE DANS L'ENTREPRISE ET L'ACCOMPAGNEMENT DE L'EVOLUTION DES MODES DE PRODUCTION ET DES PRATIQUES DE GESTION DES RESSOURCES HUMAINES 31

1.2 | LA NEGOCIATION COLLECTIVE D'ENTREPRISE, COURROIE DE TRANSMISSION DE LA FLEXIBILITE ? 31

2 | La négociation collective d'entreprise, méthode d'« autoréglementation conventionnelle » en mutation 31

§2 | LA NEGOCIATION COLLECTIVE D'ENTREPRISE UN ETAT DES LIEUX 31

A | L'essor quantitatif de la négociation collective d'entreprise 31
B | L'impact de la présence d'institutions représentatives du personnel et la question des taux de signature 31
C | La persistance de difficultés 31

1 | Les nouveaux enjeux de l’articulation des niveaux de négociation collective : quels liens entre la branche et l’entreprise ? 32

1.1 | L’EVOLUTION DE LA NEGOCIATION COLLECTIVE AU NIVEAU DES BRANCHES D’ACTIVITES… 32

1.2 | … ET DE SON ARTICULATION A LA NEGOCIATION COLLECTIVE D’ENTREPRISE 32

2 | Importances des incitations légales, développement inégal 32

3 | La négociation collective et ses acteurs : jeux de pouvoir, détournements 32

CONCLUSION

CONFLITS & DIALOGUES 32

LA GESTION DES RESSOURCES HUMAINES AU CŒUR DES ENJEUX DE L’ACCOMPAGNEMENT DE LA MODERNISATION DU DIALOGUE SOCIAL, LA MODERNISATION DU DIALOGUE SOCIAL AU CŒUR DES ENJEUX DE LA GESTION DES RESSOURCES HUMAINES

CHAPITRE PREMIER

CONFLITS & DIALOGUES

Relations professionnelles en entreprise et gestion des ressources humaines dans le contexte français

LE SOCIOLOGUE FRANÇAIS Michel Lallement (1996b, p. 3) définit les relations professionnelles comme « l'ensemble des pratiques et des règles qui, dans une entreprise, une branche, une région ou l'économie tout entière, structurent les rapports entre les salariés, les employeurs et l'État. » À travers cette définition, on peut mettre en lumière les différents éléments qui articulent ce chapitre.

En premier lieu, les relations professionnelles sont un ensemble de règles procédurales et substantielles qui visent à organiser les interactions entre les différents acteurs du système. Ces règles ont deux particularités. Une partie d'entre elles a pour fonction d'édicter les modalités de fonctionnement du système de relations professionnelles. Une autre partie est créée par les acteurs des relations professionnelles eux-mêmes, grâce à des procédures de négociation collective, et vise à enrichir les sources juridiques. Selon cette définition, les règles sont donc à la fois le cadre et l'objet des relations professionnelles.

En second lieu, les relations professionnelles sont un ensemble de pratiques. Ces pratiques recouvrent diverses dimensions. Les pratiques concernent le rapport aux règles des acteurs, qui mettent en œuvre des manières spécifiques de les faire vivre. En ce sens, on peut dire qu'il existe une différence entre l'accord collectif (la règle) et la négociation (un des processus qui y conduit), de même qu'il peut exister une différence entre la lettre de la règle et la façon dont elle est appliquée (Reynaud, 1989). La pratique des relations professionnelles renvoie aussi à sa technique, aux stratégies et aux tactiques adoptées par les acteurs, qu'elles se définissent au niveau d'une politique générale ou au niveau opérationnel.

En troisième lieu, les relations professionnelles consistent en la réunion de plusieurs acteurs, dont certains ont la particularité d'être des acteurs collectifs, c'est-à-dire de porter, à travers un mandat, la représentation des intérêts d'autres acteurs. Ils s'expriment et agissent — ou, du moins, sont censés s'exprimer et agir — au nom et pour le compte de ceux qu'ils représentent. Entre tous ces acteurs se nouent des relations de pouvoir : les relations professionnelles, comme outil de régulation, servent à régler à la fois le déséquilibre de pouvoir et le conflit d'intérêts qui sont juridiquement réputés exister, en vertu de la subordination de l'un à l'autre, entre l'employeur et le salarié. En outre, ces acteurs possèdent une identité, et leurs actions s'inscrivent dans une histoire.

Enfin, le système français de relations professionnelles a connu, depuis le début des années 1980, des évolutions majeures. Le législateur a fait preuve d'une volonté constante de promouvoir la négociation collective au niveau de l'entreprise, c'est-à-dire de décentraliser les procédures de négociation. Cette dernière est conçue comme un moyen de permettre aux salariés l'exercice de la démocratie sur leur lieu de travail, en participant à l'élaboration des règles qui gouvernent leurs conditions de travail et d'emploi. La négociation d'entreprise est aussi un outil d'accompagnement de la « modernisation » des entreprises, car elle permet l'adaptation des règles générales du droit commun à la situation particulière de l'entreprise. Cette adaptation est donc réalisée par des processus de négociation collective conduits par les directions d'entreprise et — généralement — des représentants du personnel. Une deuxième orientation des réformes juridiques a ainsi consisté à revisiter les règles encadrant la représentativité des institutions représentatives du personnel, de manière à garantir leur légitimité en tant qu'acteurs de la négociation collective ; et, in fine, la légitimité des règles ainsi négociées.

En conséquence, la gestion des relations professionnelles est devenue un enjeu majeur pour les praticiens de la gestion en entreprise. En effet, la conséquence fondamentale des évolutions juridiques que nous venons de présenter brièvement est la transformation des règles produites par la négociation collective : d'un compromis sur l'amélioration de certaines conditions d'emploi — en particulier la rémunération — elles sont devenues l'instrument principal de l'autonomisation de l'entreprise à l'égard du droit commun. Aussi, la conduite de la négociation collective devient, pour l'entreprise, une activité stratégique de détermination des « règles du jeu ». La gestion des ressources humaines est intéressée au premier chef : de nombreux thèmes soumis à une obligation légale de négocier avec les représentants des salariés concernent ses pratiques — salaires, égalité professionnelle, épargne salariale, gestion prévisionnelle des emplois et des compétences, formation et validation des acquis de l'expérience, etc.

Ce premier chapitre a également valeur de contextualisation. À ce titre, il a donc vocation à faire émerger les enjeux propres au système français de relations professionnelles, sans pour autant s'inscrire dans une démarche comparative systématique. Il existe d'ailleurs un débat académique quant à savoir si le système français de relations professionnelles constitue en soi une singularité et qui conclut que, si sa spécificité a été exagérée, il présente néanmoins plusieurs traits distinctifs (Rojot, 1977 ; Amadieu, 1989b ; Amadieu, 1995). On remarquera également que ces remarques ont été formulées antérieurement à l'introduction de plusieurs innovations juridiques majeures en matière de négociation collective d'entreprise (loi Robien, lois Aubry I et II, loi Fillon, loi Larcher, loi du 20 août 2008, etc.).

Le système français de relations professionnelles peut être présenté à travers trois traits. Son articulation juridique est d'abord le produit d'une double dialectique : le conflit entre des droits individuels et une représentation collective des intérêts des salariés ; le développement du dialogue social comme moyen de se prémunir du conflit (section I). Parmi les acteurs qui font vivre le système, les organisations syndicales professionnelles de salariés sont celles qui retiendront en particulier notre attention (section II). La construction historique du système français de relations professionnelles repose en outre sur une dynamique alimentée par des conflits sociaux d'ampleur, auxquels les introductions successives de nouveaux outils juridiques souhaitent

apporter une réponse. Depuis trente ans néanmoins, la logique semble être inversée : les réformes du cadre juridique s'inscrivent dans la promotion du dialogue social. En pratique, la conflictualité demeure une caractéristique prégnante du système français, bien qu'elle prenne de nouveaux atours. Cela ne signifie pas pour autant que la négociation n'a pas voix au chapitre ; au contraire, on observe un important développement quantitatif entre le début des années 1980 et le milieu de années 2000, qui ne masque pas, toutefois, certaines difficultés (section III).

SECTION I

DE LA RELATION D'EMPLOI AUX RELATIONS PROFESSIONNELLES

LES FONDEMENTS JURIDIQUES DU SYSTEME FRANÇAIS

Si l'on porte un regard rétrospectif sur la construction du cadre juridique que constitue le droit social français, on peut remarquer que son développement possède deux caractéristiques. D'une part, il s'est produit par à-coups et son objet s'est lentement déplacé du contrôle de la force de travail vers le développement de la démocratie sociale en entreprise. D'autre part, la grande majorité de ses dispositions sont de nature défensive, protectrice des travailleurs. Chaque innovation juridique constitue donc une réponse aux enjeux successifs engendrés par la naissance, l'évolution et la sophistication de la relation de subordination entre l'employeur et le travailleur. Le droit des relations collectives de travail, c'est-à-dire le droit syndical et le droit de la négociation collective, s'inscrivent également dans cette perspective.

Présenter l'architecture de notre système de relations professionnelles requiert ainsi un bref retour sur leur traitement par le droit (§1) afin d'exposer les enjeux centraux de la relation d'emploi et les fondements juridiques du système sans se borner à une énumération de règles. Nous rappellerons ainsi en quoi les institutions représentatives du personnel sont le produit de droits dont l'ambition est de compenser au niveau collectif l'inégalité inhérente à la relation de travail au plan individuel, compensation qui prend la forme de l'exercice collectif de droits de participation à la prise de décision et de l'élaboration des conditions d'emploi, en particulier grâce à la négociation collective. Dans un second temps, nous présenterons les principaux acteurs et mécanismes qui encadrent les relations professionnelles en entreprise (§2).

§1 | LA RELATION D'EMPLOI DANS LE DROIT DU TRAVAIL FRANÇAIS
L'INEGALITE INDIVIDUELLE COMPENSEE PAR DES DROITS « COLLECTIFS »

Au regard des autres disciplines juridiques, le droit du travail est récent : il a connu la majeure partie de son développement au cours du XX^e^ siècle, et le premier Code du travail ne fut institué qu'en 1910[3]. Les premières étapes de sa construction reposent sur la volonté du législateur de donner un cadre au travail salarié, dans un contexte de montée des revendications syndicales, à une époque où le tissu productif français, sans être dépourvu de grandes entreprises, est caractérisé par le « modèle traditionnel de la petite entreprise indépendante à gestion familiale » (Bernstein & Milza, 1996a, p. 155) et où environ un tiers de la population active appartient à la branche industrielle (Prost, 1979). L'évolution du droit du travail est également liée à l'évolution de la société : au 31 décembre 2009, selon les estimations de l'INSEE, l'emploi salarié représentait 90,8% de l'emploi total ; dit autrement, plus de 83% de la population active occupaient un emploi salarié [4].

Le droit du travail se caractérise par un rapport instrumental à la loi, c'est-à-dire « l'utilisation de la loi comme outil de politique économique ou comme moyen de politique sociale » (Olszak, 1999, p. 4). Pour tenir ce rôle, il a eu à résoudre le dilemme de l'inégalité entre salarié et employeur qui découle de la subordination inhérente à la relation d'emploi (A). Il a ainsi fallu compenser au niveau collectif un déséquilibre individuel, ce qui a donné lieu à l'élaboration de droits permettant la réconciliation de l'autonomie et de la subordination (B).

A | La subordination de la volonté du travailleur salarié, source d'« inégalité entre égaux »

Le droit du travail est une partie du droit social qui « a vocation à régir les rapports individuels et collectifs résultant d'un contrat de travail » (Mazeaud, 2006, p. 11). Il se caractérise par sa finalité sociale et a pour fondement la relation d'emploi qui se noue entre le salarié et l'employeur. La relation d'emploi se concrétise par l'existence d'un contrat de travail dont l'objectif est de garantir l'exécution des obligations qui accompagnent cette relation, à savoir la sécurité physique du travailleur, la préservation du lien d'emploi et la loyauté dans l'exercice des missions confiées au salarié. Le contrat de travail connaît différentes formes en raison de la possibilité de fixer un terme à son exécution. Ainsi, le contrat à durée indéterminée (CDI) à temps complet est la norme depuis la fin de la Seconde guerre mondiale, bien qu'on observe depuis les années 1970 le développement de formes atypiques d'emploi (contrats à durée déterminée, à temps partiel, travail intérimaire, etc.[5]).

3. Loi du 28 décembre 1910.
4. Les définitions utilisées par l'INSEE sont disponibles sur le site www.insee.fr, rubrique « Définitions et méthodes ». Les chiffres présentés sont disponibles sur le même site, rubrique « Travail-Emploi », section « Emploi salarié et non salarié au 31 décembre ».
5. En 2009, sur l'ensemble des 15 ans ou plus, 77,9% des personnes en emploi étaient salariés en CDI, 8,2% en CDD(contrat à durée déterminée) et 1,6% étaient intérimaires. Toutefois, pour les personnes en emploi de la tranche 15–24 ans, on ne comptait plus que

La définition du contrat de travail n'a pas été fixée par la loi mais découle de la systématisation de la jurisprudence. Le contrat de travail est ainsi une convention « qui a pour objet la mise à disposition d'une personne sous la subordination d'une autre, afin d'exercer un activité rémunérée » (Mazeaud, 2006, p. 287). Cette dimension contractuelle signifie que les parties s'obligent mutuellement : la rencontre des volontés individuelles autonomes fonde la réciprocité des engagements entre employeur et salarié — le langage juridique retient le terme de contrat synallagmatique. Or, le contrat de travail repose sur le critère de la subordination, c'est-à-dire sur la reconnaissance d'une relation d'inégalité consentie, de nature hiérarchique, entre les parties. La notion de subordination a été dégagée par la Cour de cassation en 1931 [6] et sa définition actuelle répond aux termes d'un arrêt de 1996 [7] : elle est « caractérisée par l'exécution d'un travail sous l'autorité de l'employeur qui a le pouvoir de donner des ordres et des directives, d'en contrôler l'exécution et de sanctionner les manquements de son subordonné. » La qualification d'un contrat comme contrat de travail, à travers la subordination de la volonté, constitue le point de départ de l'application du droit du travail.

C'est précisément cette inégalité sur le plan individuel qui est à l'origine de l'ossature juridique du droit du travail et des relations professionnelles. L'esprit de la Révolution de 1789 avait placé le droit des contrats et des obligations sous l'égide de la libre volonté des parties : initialement, la nature du travail n'était donc pas différente de celle des autres objets contractuels et le libre consentement du salarié à la signature du contrat suffisait à rendre son contenu licite. Les XIX^e^ et XX^e^ siècles, au contraire, ont vu se multiplier les interventions du législateur. La raison principale de ces interventions réside dans la nécessité de résoudre la « tension » entre le droit des obligations, qui administre l'échange travail-rémunération et qui exige que les parties soient égales, et le droit des personnes qui légitime la relation de subordination (Supiot, 1994).

La jurisprudence donne, nous l'avons vu, une définition de la subordination qui consiste à circonscrire l'étendue de la soumission de la volonté du salarié. Ces limites posées par le juge sont celles du pouvoir de l'employeur : pouvoir de direction et de révision des conditions de travail, pouvoir de sanction disciplinaire, pouvoir de contrôle, d'évaluation et de surveillance des salariés. Ainsi, la nature du lien juridique qui unit salarié et employeur n'est pas seule en cause : le déséquilibre entre les parties provient aussi des effets de la subordination, c'est-à-dire du pouvoir patronal.

* * *

Un rééquilibrage de ce qu'on pourrait qualifier de situation d'« inégalité entre égaux » est donc nécessaire pour assurer la cohérence du droit (l'autonomie de la volonté est essentielle à la liberté de contracter, mais la soumission de la volonté est essentielle à la subordination) et la protection des salariés face à l'étendue des pouvoirs de l'employeur (on parle de fonction tutélaire du droit du travail) : c'est la justification qui a gouverné l'institution de droits « collectifs ».

49,3% de salariés en CDI pour 27,3% de salariés en CDD et 5,2% d'intérimaires (source : www.insee.fr, rubrique « Travail-Emploi », section « Caractéristiques de l'emploi »).

6. Cass. civ., 6 juillet 1931.
7. Cass. soc., 13 novembre 1996.

B | L'autonomie collective et l'ouverture d'un champ d'action pour les relations professionnelles

La compensation du déséquilibre dans la relation d'emploi prend la forme d'un ensemble de droits accordés aux salariés (1). Elle repose sur l'existence de limites imposées par la loi — l'ordre public social — et d'un moyen d'action qui permet l'aménagement des règles existantes — le principe de faveur (2).

1 | Compenser le déséquilibre : droit de participation, droit d'expression et droit à la négociation collective

Le préambule de la Constitution de 1946, repris par la Constitution du 4 octobre 1958, édicte, en plus du droit à l'obtention d'un emploi, du droit à la syndicalisation et du droit de grève (respectivement en ses alinéas 5, 6 et 7), le droit de participation : « Tout travailleur participe, par l'intermédiaire de ses délégués, à la détermination collective des conditions de travail ainsi qu'à la gestion des entreprises » (alinéa 8). D'autre part, la loi n°71–561 du 13 juillet 1971 dispose le « droit des travailleurs à la négociation collective de l'ensemble de leurs conditions de travail et de leurs garanties sociales » (art. 1er, alinéa 2). Enfin, la loi n°82–689 du 4 août 1982 établit les droits d'expression directe et indirecte (c'est-à-dire par le biais de représentants) des salariés sur leurs conditions de travail[8]. Elles ont également pour point commun l'objectif de promouvoir les droits des travailleurs et le développement de la démocratie au-delà du seul espace politique, c'est -à-dire dans l'entreprise.

Ces droits sont fréquemment qualifiés de droits « collectifs », bien qu'il n'existe pas de définition exacte de la notion, car les sciences juridiques ne reconnaissent que des droits individuels (Charette, 1997). Du strict point de vue du droit, il s'agit de droits individuels qui permettent aux travailleurs de bénéficier collectivement de l'autonomie dont ils sont privés individuellement par le contrat de travail, en raison de leur condition de salarié (Morin, 1994). C'est en vertu de ces droits collectifs que les salariés, les employeurs et leurs représentants peuvent, grâce à la négociation collective, créer des normes conventionnelles autonomes : les conventions et accords collectifs. Les droits collectifs fondent également l'autonomie collective reconnue par l'État aux partenaires sociaux et qui permet à ces derniers de créer des règles sources de droit du travail. Le système français de relations professionnelles se caractérise ainsi par un rapport instrumental au collectif (Morin, 1996) : il permet l'accès individuel aux droits et avantages issus des mécanismes d'expression indirecte des salariés.

8. On peut remarquer que ces dispositifs succèdent chronologiquement à des moments historiques et sociaux importants (respectivement la fin de la Seconde guerre mondiale et l'institution de la IVe République, la création de la Ve République, les conséquences des événements de mai 1968, l'élection de François Mitterrand à la présidence de la République), et ces avancées sont souvent présentées comme le résultat de luttes sociales consacrées par l'État. Norbert Olszak nuance fortement l'idée d'une évolution par à-coups du droit du travail : les textes législatifs vécus comme des conquêtes sociales sont « souvent des textes discutés depuis longtemps » et, dans bien des cas, se sont révélés « fragiles », voire ont été modifiés ou abrogés très rapidement après leur adoption (ibid., p. 11 sq., à propos de 1936, 1945 et 1968). Sur la même question à propos du rôle des institutions représentatives du personnel, cf. infra, section II, §2.

2 | Protection des salariés et amélioration des règles existantes : ordre public social et principe de faveur

L'autonomie collective compense la perte d'autonomie individuelle. Elle est garantie par l'État à travers l'ordre public social, notion dégagée par le Conseil d'État[9], qui vise le contenu des normes conventionnelles autonomes. Il s'agit d'un « ensemble de principes et de valeurs dont la force contraignante préexiste au pouvoir des volontés individuelles » (Bonnechère, 2008, p. 25). En d'autres termes, les normes conventionnelles autonomes du droit du travail sont soumises au respect de l'ordre public social afin de protéger la partie la plus faible, en l'occurrence le salarié. L'ordre public social est ainsi une limite inférieure infranchissable et constitue pour le législateur un moyen de garantir une égalité a minima entre tous les salariés.

Toutefois, bien que l'ordre social public soit impératif, les normes du droit du travail peuvent y déroger, à la condition que la dérogation soit « plus favorable au salarié que les lois et règlements en vigueur »[10]. Cette dérogabilité partielle est appelée principe de faveur[11]. Il établit une hiérarchie des normes particulières au droit du travail : alors que le système juridique français repose sur une hiérarchie strictement descendante (une norme de niveau inférieur ne peut pas contrevenir aux dispositions d'une norme de niveau supérieur), seule s'applique en droit du travail la disposition la plus favorable au salarié, par comparaison de norme à norme, thème par thème [12].

D'autre part, le principe de faveur rend possible l'exercice de l'autonomie collective car il permet l'amélioration des règles existantes, notamment par la négociation collective (Supiot, 1994). Ainsi, la négociation collective a initialement été conçue en droit comme un outil dont l'objectif est la « la recherche d'un compromis portant sur des droits et avantages nouveaux au profit des travailleurs » (Mazeaud, 2006, p. 208) par le dialogue social (on parle d'accords in melius).

* * *

Le système français de relations professionnelles découle d'une construction juridique consistant à compenser collectivement le déséquilibre individuel inhérent au contrat de travail. Cette compensation prend la forme de droits reconnus aux salariés, dont l'exercice peut être confié à des représentants et qui lui permettent de participer, par leur intermédiaire, à la création de règles du droit du travail autonomes : les conventions et accords collectifs.

On note par ailleurs qu'il s'agit, pour les salariés, d'un droit à la négociation, et non d'un droit de négocier : le système juridique organise à la fois un droit de l'accord collectif et un droit de la procédure de négociation, laquelle spécifie quels sont les acteurs habilités à intervenir en vertu de l'exigence de représentativité. Cette architecture est due en partie à la double nature des accords collectifs, à la fois normes et contrats.

9. CE, 22 mars 1973 (Assemblée générale), avis n° 310.108. Cet avis est également à l'origine du principe de faveur, cf. infra.
10. Certaines dispositions relèvent toutefois d'un ordre public absolu et ne peuvent être modifiées. C'est par exemple le cas du droit de grève ou encore des procédures de licenciement des représentants des salariés.
11. Pour les conventions et accords collectifs : art. L. 2251–1 C. tr. ; pour les contrats de travail : art. L. 2254–1 C. tr.
12. Cass. soc., 17 janvier 1996.

C | Conventions et accords collectifs, concrétisation des droits collectifs des salariés

Les conventions et accords collectifs sont les textes dont la signature régulière entraîne l'application des règles définies par les partenaires sociaux qui concourent à leur négociation. L'article L. 2221–2 du Code du travail établit une distinction fondée sur le champ d'application matériel des textes : la convention collective porte sur l'ensemble des conditions d'emploi, de formation professionnelle et de travail des salariés, alors que l'accord collectif ne concerne qu'une partie de ces thèmes.

Conventions et accords collectifs sont soumis au même régime juridique. Ils sont conclus par différents acteurs selon le niveau de négociation collective auquel ils interviennent (1). Toutefois, il s'agit de textes conventionnels particuliers dont la nature juridique est à la fois celle d'un contrat et d'une loi, et dont l'objectif est de garantir l'égalité des salariés face à l'exécution des dispositions négociées (2).

1 | Conventions et accords collectifs, sources de droit négociées

L'article 1134 du Code civil (alinéa 1er) dispose que « les conventions légalement formées tiennent lieu de loi à ceux qui les ont faites » et ce régime s'applique aux conventions et accords collectifs. Ils sont des outils permettant la création de règles négociées, autonomes et décentralisées.

Ils peuvent être conclus, après une procédure de négociation collective, à trois niveaux hiérarchisés : au niveau interprofessionnel (c'est-à-dire entre plusieurs branches d'activité), au niveau d'une branche d'activité ou encore au niveau de l'entreprise ou de l'établissement [13]. Les conventions et accords collectifs définissent eux-mêmes leurs champs d'application territorial et professionnel [14] et peuvent être conclus pour une durée déterminée ou indéterminée [15].

On peut noter qu'il n'existe pas, en droit, de spécialisation selon le niveau de négociation : tous les thèmes peuvent en principe faire l'objet d'une négociation à tout niveau, à l'exception de ceux visés par l'ordre public absolu. En pratique toutefois, les conventions collectives de branche sont considérées comme le « pivot » (Bévort & Jobert, 2008, p. 196) ou le « centre de gravité » du système (Morin, 1994, p. 217). Cette importance particulière du niveau de la branche d'activité est liée à l'attitude des directions d'entreprises qui, jusqu'au début des années 1980, ont été peu enclines à laisser se développer la négociation d'entreprise (Tchobanian, 1996). C'est donc d'abord au niveau de la branche que la négociation s'est institutionnalisée, et cela explique le taux de couverture conventionnel particulièrement élevé en France, qui atteignait 97,7% des salariés du secteur marchand non agricole en 2004 (Combault, 2006). Aujourd'hui toutefois, le niveau de l'entreprise voit son importance accrue, tant en raison d'incitations légales à la négociation qu'à travers le développement de possibilités de signature d'accords dérogatoires.

13. Afin de ne pas alourdir la lecture, nous ferons le plus souvent référence aux seuls termes « niveau de l'entreprise ».
14. Art. L. 2222–1 C. tr.
15. Art. L. 2222–4 C. tr. Lorsqu'ils sont conclus pour une durée déterminée, celle-ci ne peut excéder cinq ans (alinéa 3).

Les conventions de branche peuvent par ailleurs faire l'objet de procédures d'extension et d'élargissement. La procédure d'extension rend, après intervention ministérielle, la convention opposable à tous les employeurs d'une branche d'activité, même ceux qui n'appartiennent pas aux organisations patronales signataires du texte. La procédure d'élargissement permet quant à elle l'application d'une convention ayant fait l'objet d'une extension à un nouveau champ sectoriel ou géographique [16]. Ces procédures ont vocation à harmoniser les règles de la concurrence au sein d'une branche d'activités (Morin, 1996).

La loi et les règles négociées entretiennent ainsi des relations ambiguës. La multiplicité des sources de droit et des acteurs habilités à créer des règles est à l'origine d'un phénomène de « dilution des sources du droit » (Mazeaud, 2006, p. 195) qui soulève la question de leur articulation, d'autant plus que la négociation collective peut précéder la loi (c'est le cas de la « loi négociée », qui consacre le résultat de la négociation) et que la loi peut inciter les partenaires sociaux à la négociation afin de stimuler la politique contractuelle, en fixant par exemple des échéances temporelles ou des principes directeurs. Cela contribue à la complexité du système français de relations professionnelles et illustre la dynamique particulière qui anime les relations collectives de travail à l'échelon national.

L'insertion des conventions et accords collectifs dans l'ensemble des normes qui régissent les relations d'emploi découle également de leur nature juridique.

2 | La nature juridique des conventions et accords collectifs : source d'égalité entre les salariés

La norme négociée se trouve au point de jonction entre le droit individuel à la négociation et les effets collectifs qu'elle produit. Les conventions et accords collectifs ont ainsi une nature juridique différente des textes administrés par le droit commun des contrats. En effet, les conventions et accords collectifs ont une nature juridique à la fois conventionnelle et normative. En tant que conventions, ils créent un ensemble de droits et d'obligations entre les parties qui le signent. Mais en raison de leur nature normative, ces normes ne s'appliquent pas aux seuls signataires de l'accord, mais à l'ensemble des salariés visé par le champ d'application choisi par les parties, indépendamment de leur adhésion à l'une des organisations syndicales signataires : on parle de portée erga omnes. Ainsi, la convention collective « est une loi au sens matériel » (Mazeaud, 2006, p. 233, c'est l'auteur qui souligne). En ce sens, les clauses de l'accord d'entreprise plus favorables au salarié se substituent à celles du contrat de travail.

Depuis 1982, il existe des obligations de procéder à la négociation collective au niveau de l'entreprise ou de l'établissement (cf. infra, §3, B., 2.). En droit, cette négociation collective est une « obligation à objet déterminé » (Mazeaud, 2006, p. 204) : elle contraint l'employeur à l'engagement de la négociation sur des thématiques imposées par la loi. La récurrence temporelle de la négociation s'inscrit dans l'idée d'un rééquilibrage de la relation entre salarié et employeur en ce qu'elle permet de la « rendre moins dépendante des rapports de force » (Bévort & Jobert, 2008, p. 203).

16. Art. L. 2261–15 et L. 2261–17 C. tr.

La décentralisation de la négociation collective vers le niveau de l'entreprise a pour objectif de rendre les dispositions du droit du travail plus flexibles et plus proches de la situation économique et sociale connue par l'entreprise. Le dialogue social permet de valider cette adaptation des règles. C'est pourquoi l'habilitation des acteurs de la négociation collective revêt un caractère crucial, car ils ont la tâche de contrôler le respect du but social dont est investi le droit du travail, c'est-à-dire, en pratique, de valider l'adoption de dispositions qui peuvent être moins favorables aux salariés que celles prévues par la loi (cf. infra, §3, B., 2.).

Cette question est d'autant plus cruciale que les possibilités de déroger au principe de faveur se sont multipliées (le terme juridique consacré est celui d'« accords in pejus »). En effet, différents dispositifs se sont succédés depuis le milieu des années 1960 qui permettent la signature d'accords dérogatoires au droit du travail dans un sens moins favorable au salarié [17], afin d'accompagner le processus de décentralisation. Dans toutes les matières susceptibles de faire l'objet d'une négociation collective, la loi peut être cantonnée à un rôle supplétif (elle ne s'applique qu'à défaut d'accord collectif) et c'est dans l'entreprise que se déroule la négociation des aspects les plus importants de la relation d'emploi. Ainsi, depuis le début des années 1980, on observe le développement d'un droit négocié au niveau de l'entreprise, c'est-à-dire le passage d'une entreprise soumise à la loi à une entreprise créatrice de droit ou, selon les mots d'Alain Supiot, « de l'hétéronomie vers l'autonomie » (1994, p. 170).

Or, si elle aboutit à des accords dérogatoires, c'est que l'objectif de la négociation n'est plus la recherche d'une amélioration du droit du travail, mais au contraire la recherche de son adaptation, c'est-à-dire d'un compromis permettant la perte d'avantages prévus par la loi, à l'image de la négociation de concession (ou concession bargaining dans sa version anglo-saxonne). C'est par exemple le cas des négociations de révision (qui permettent de revenir sur les termes d'un accord collectif) et des négociations de méthode (qui formalisent la consultation du comité d'entreprise dans le cadre d'une restructuration). En ce sens, il faut remarquer que c'est la pression qui s'exerce sur le marché du travail qui permet le marchandage entre perte d'avantages et préservation de l'emploi.

Plus généralement, les conventions et accords collectifs d'entreprise peuvent déroger à la loi et aux sources conventionnelles de niveau supérieur dans toutes les matières, à l'exception des salaires minima, des classifications, des garanties collectives en matière de protection sociale et de la mutualisation des fonds recueillis pour financer la formation continue tout au long de la vie (sauf disposition expresse d'une norme supérieure [18]). En conclusion, l'extension du champ d'application matériel des accords d'entreprise et la « banalisation » du régime dérogatoire conduisent à une transformation essentielle du rôle de la négociation collective d'entreprise — ou plus précisément l'accord collectif d'entreprise — qui prend la forme d'un outil de gestion (Barthélémy, 1990).

17. Notamment les ordonnances du 23 septembre 1967, du 16 janvier 1982 et la loi n° 2004–391 (cf. infra, section II, §2).
18. Art. L. 132–23, alinéa 4, introduit par la loi n° 2004–391 du 4 mai 2004.

* * *

L'analyse des fondements juridiques du droit du travail, des relations professionnelles et de la négociation collective fait apparaître l'importance de la dimension légale dans la structuration des rapports individuels et collectifs de travail dans le système français. On peut aussi souligner que le droit du travail a contribué à faire émerger et à soutenir le statut de salarié. Les droits des travailleurs, ajoutés à des conditions d'emploi minimales garanties par la loi, ont fait de l'emploi salarié le socle d'une « identité collective des salariés » (Supiot, 1994, p. 90).

D'autre part, le système français prévoit la possibilité de créer, au niveau de l'entreprise, des normes autonomes. Ces règles peuvent déroger au droit, dans un sens plus favorable (in melius), mais aussi moins favorable aux salariés (in pejus). La création de normes autonomes au niveau de l'entreprise intervient de manière unilatérale à travers le pouvoir patronal (règlement intérieur d'entreprise et droit disciplinaire [19]), mais aussi par la négociation collective ; seule cette dernière peut aboutir à des dérogations in pejus au droit commun. Pour autant, si la négociation collective se déroule dans le cadre du droit des salariés à la négociation collective, les possibilités de dérogation découlent pour leur part de l'exercice du pouvoir de l'employeur.

La négociation collective d'entreprise permet donc une émancipation des règles à l'égard du droit commun, émancipation qui fonde à la fois la souplesse des règles de contenu qu'elle concourt à établir et à la fois la rigidité des règles de procédure qui encadrent son déroulement et la validation des accords qu'elle produit.

§2 | ACTEURS & ACTIONS

LES INSTITUTIONS REPRESENTATIVES DU PERSONNEL ET LA NEGOCIATION COLLECTIVE AU NIVEAU DE L'ENTREPRISE

La représentation des salariés dans les entreprises repose sur un système dual, qui distingue des représentants élus par les salariés et des représentants désignés par les organisations syndicales. Cette section présentera d'abord les ressorts juridiques sur lesquels repose la justification de l'action des institutions représentatives du personnel (IRP) dans l'entreprise (A), avant de revenir sur la dimension technique de la négociation collective d'entreprise, activité aujourd'hui centrale pour les représentants des salariés (B).

A | Qui pour agir, agir pour qui ?

Avant de présenter plus en détail les prérogatives de chaque institution (cf. infra, B.), cette section a pour objet de présenter les fondements sur lesquels repose l'implantation de ces deux catégories d'IRP dans les établissements : la représentativité syndicale (1) et la tenue d'élections professionnelles (2).

19. Art. L. 1321–1 sqq. C. tr.

Si les deux mécanismes s'appuient pour partie sur un même référentiel — l'audience électorale —, ils relèvent pourtant de deux logiques distinctes. La qualité juridique de représentativité permet de justifier la participation d'un acteur syndical, désigné par une organisation extérieure, aux relations professionnelles dans l'établissement. La tenue d'élections professionnelles est destinée à permettre aux salariés de choisir leurs représentants grâce au jeu démocratique.

1 | La représentativité syndicale évaluée par l'audience électorale

Introduite par la loi en 1950[20], la notion de représentativité syndicale s'entend comme la « qualité juridique exigée d'une organisation syndicale pour l'exercice de certaines prérogatives (conclusion d'une convention collective, constitution d'une section syndicale d'entreprise, désignation de délégués syndicaux, etc.) qui s'apprécie en fonction de divers critères associés […] » (Cornu, 1987, p. 772 sq.). Elle est un pré-requis à la participation du syndicat au système de relations professionnelles et a fortiori au dialogue social au niveau de l'entreprise. Elle permet aussi de distinguer juridiquement l'organisation syndicale professionnelle de l'association au sens de la loi de 1901.

Entre 1948 et 2008, la représentativité syndicale a fait l'objet d'un traitement différencié selon les organisations. Cinq organisations syndicales ont bénéficié d'une présomption irréfragable [21] de représentativité sur l'ensemble du territoire national, octroyée par l'État [22]. Les autres syndicats souhaitant obtenir l'accès à la représentativité devaient en apporter la preuve auprès des tribunaux d'instance. Depuis 2008 [23], ce second régime de représentativité « prouvée » a été généralisé, et la représentativité syndicale s'apprécie désormais au regard de sept critères cumulatifs [24] (Bélier & Legrand, 2010, p. 39 & 57) :

- Des critères permettant de juger de la légalité et de l'authenticité du syndicat : respect des valeurs républicaines, indépendance vis-à-vis de l'employeur et ancienneté minimale de deux ans dans le champ professionnel et géographique couvrant le niveau de la négociation collective ;
- Des critères permettant l'accès à la qualité d'organisation syndicale représentative : transparence financière, audience électorale établie selon le niveau de la négociation, influence et effectifs d'adhérents.

En plus d'éteindre la distinction entre les organisations syndicales bénéficiant d'une présomption de représentativité et celles devant en apporter la preuve, ces nouvelles dispositions marquent également la fin de l'exigence de représentativité pour la constitution de sections syndicales d'entreprise et la participation aux élections professionnelles. Elles instituent ainsi un nouveau régime de l'action syndicale en entreprise : le

20. Loi du 11 février 1950 reprenant la liste de critères énoncée par la circulaire Parodi du 28 mai 1945.
21. Est irréfragable une présomption légale qui « ne souffre pas la preuve contraire » (Cornu, 1987, p. 492).
22. La Décision européenne prise en Conseil des ministres du 8 avril 1948 sur les organisations les plus représentatives octroie la présomption de représentativité à la Confédération Générale du Travail (CGT), la Confédération Générale du Travail-Force Ouvrière (CGT-FO), la Confédération Française des Travailleurs Chrétiens (CFTC) et la Confédération Générale des Cadres (CGC). Cette liste fut revue par le décret n° 66–190 du 31 mars 1966 pour tenir compte de la création de la Confédération Française Démocratique du Travail (CFDT) ; cf. infra, section II, §1.
23. Loi n° 2008–789 du 20 août 2008 portant rénovation de la démocratie sociale et réforme du temps de travail.
24. Art L. 2121–1 C. tr.

nombre de suffrage recueillis aux élections professionnelles se substitue au nombre d'adhérents comme fondement légal à l'action, si bien qu'on a assisté au passage d'un système s'appuyant sur la représentativité sociologique à un système s'appuyant sur la représentativité démocratique (Biétry, 2007). En ce sens, la représentativité est la condition sine qua non pour que la section syndicale puisse désigner un délégué syndical qui pourra participer à la négociation collective d'entreprise.

2 | Cadre de la représentation des salariés et élections professionnelles, moyens de la démocratie sociale au niveau de l'entreprise

La notion de représentativité ne peut se départir d'un questionnement sur les limites du collectif visé, en particulier dans un contexte d'effacement des frontières de l'entreprise. Il faut en effet pouvoir tenir compte de la collectivité de travail, laquelle est une « réalité humaine […] circonscrite par le champ des décisions patronales et la convergence des intérêts des salariés concernés » (Bonnechère, 2008, p. 65), alors que celle-ci ne correspond pas forcément aux strictes limites juridiques de l'entreprise (c'est le cas par exemple des entreprises multi-établissements, des sociétés en franchise, des entreprises appartenant à un groupe, etc.). Pour établir le cadre de la représentation, le droit du travail raisonne en écartant la notion d'entreprise, avec pour objectif de garantir la représentation des salariés malgré la multiplicité des situations. La notion d'établissement distinct, « unité géographique et technique de production » (Mazeaud, 2006, p. 78), permet, dans le cas d'entreprises constituées de plusieurs unités fonctionnelles, de faire de chacune de ces unités le cadre d'une représentation des salariés propre. La notion d'unité économique et sociale répond à la logique inverse. Enfin, il existe une représentation des salariés interentreprises (comité de groupe et délégué de site). Cette démarche est à l'origine de seuils d'effectifs commandant l'implantation d'une représentation syndicale ou la tenue d'élections professionnelles[25] (cf. infra, B).

En s'appuyant sur ce cadre de représentation, les élections professionnelles permettent aux salariés d'élire certains de leurs représentants : les délégués du personnel et les délégués du personnel au comité d'entreprise. Elles sont organisées à l'initiative de l'employeur, qui doit les mettre en œuvre tous les quatre ans[26]. Les élections de délégués du personnel et de délégués du personnel au comité d'entreprise sont simultanées[27], et les

25. On peut souligner que l'existence de seuils d'effectifs constitue une forme d'exclusion de certains salariés (en l'occurrence ceux des entreprises de moins de 11 salariés, chiffre constituant le seuil commandant la tenue d'élections des délégués du personnel), bien qu'il soit possible de constituer un comité d'établissement ou d'implanter un délégué du personnel dans les entreprises de moins de 50 salariés (CE) et de moins de 11 salariés (DP) si un accord ou une convention collective le prévoit (respectivement, art. L.2322–3 et L. 2312–4 C. tr.). Un projet de loi du Gouvernement Fillon II du 12 mai 2010 est, à cet égard, resté lettre morte. Néanmoins, la loi n° 2010–1215 du 15 octobre 2010 complétant la loi du 20 août 2008 a introduit la prise en compte des salariés des très petites entreprises (TPE, c'est-à-dire moins de 11 salariés) dans la mesure de l'audience syndicale destinée à établir la représentativité des organisations syndicales au niveau des branches d'activités. Un scrutin régional est organisé tous les quatre ans à compter de 2012.
26. Art. L. 2314–2 C. tr. De même, si l'institution n'est pas créée ou n'est pas renouvelée, l'employeur a l'obligation d'établir un procès-verbal de carence (pour les délégués du personnel : art. L. 2314–5 ; pour les délégués du personnel au comité d'entreprise : art. L. 2324–8 C. tr.).
27. Art. L. 2314–6 C. tr.

listes de candidats (titulaires et suppléants) sont établies par collèges d'électeurs (ouvriers et employés d'une part, ingénieurs, techniciens, agents de maîtrise et assimilés de l'autre)[28].

Les organisations syndicales ne sont pas exclues des procédures d'élections professionnelles. L'employeur est tenu de négocier le protocole d'accord pré-électoral avec les syndicats satisfaisant aux critères de respect des valeurs républicaines et d'indépendance constituées depuis au moins deux ans, et d'inviter à cette négociation les organisations syndicales représentatives dans l'entreprise ou l'établissement, les organisations ayant constitué une section syndicale dans l'entreprise ou l'établissement, de même que les syndicats affiliés à des organisations syndicales représentatives au niveau interprofessionnel[29]. La validation du protocole est soumise à sa signature par la majorité des organisations syndicales ayant concouru à sa négociation. Lorsque des élections professionnelles ont déjà eu lieu, l'accord n'est validé que si cette majorité comprend les organisations syndicales qui y ont recueilli au moins 50% des suffrages exprimés[30]. D'autre part, les organisations syndicales disposent d'un monopole de candidature au premier tour des élections professionnelles, sans condition de représentativité[31].

* * *

Pour agir au nom et pour le compte des salariés, les IRP doivent satisfaire à une condition préalable de représentativité, qui repose sur l'audience électorale. Cette dimension démocratique, désormais généralisée à toutes les institutions représentatives, a pour but de renforcer la légitimité des acteurs. En effet, la légitimité des normes négociées doit être incontestable, et la légitimité des acteurs qui les édictent doit équivaloir à la légitimité dont le législateur, qui fait le droit commun, est investi par le suffrage universel (Morin, 2003). D'autre part, la dimension protectrice qui caractérise le droit du travail français trouve une illustration supplémentaire dans les multiples outils juridiques qui permettent la définition du collectif représenté par les IRP.

Ce sont donc ces institutions qui servent de support à la représentation des salariés au niveau de l'entreprise ou de l'établissement. Les textes prévoient une spécialisation de leurs missions respectives. Depuis 2004 toutefois, la participation à la négociation collective d'entreprise, jusqu'alors réservée aux délégués syndicaux, peut être conduite par d'autres représentants.

28. Pour les délégués du personnel : art. L. 2314–8 C. tr. Pour les délégués du personnel au comité d'entreprise : art. L. 2324–11 C. tr.
29. Respectivement art L. 2314–3 et art. L. 2324–4 C. tr.
30. Respectivement art. L. 2314–3–1 et art. L. 2324–4–1 C. tr.
31. Respectivement art. L. 2314–8 et art. L. 2324–11 C. tr.

B | Comment agir ? Les institutions représentatives du personnel et la négociation collective au niveau de l'entreprise

Le droit de participation, le droit d'expression et le droit à la négociation collective sont des droits individuels octroyés au salarié en tant que sujet de droit, mais sont investis d'une dimension collective. En d'autres termes, si le salarié participe individuellement à la définition des conditions collectives de travail, l'exercice de ces droits peut être confié à des représentants chargés d'incarner le collectif : les institutions représentatives du personnel (1). Une de leurs missions consiste à représenter les salariés dans les procédures de négociation collective, ce qui fait d'elles des actrices essentielles à la création de normes autonomes (2).

1 | Les institutions représentatives du personnel : une spécialisation prévue par les textes

Le système français de relations professionnelles est un système dual, c'est-à-dire pourvu de deux types d'IRP. Les délégués du personnel (DP), les délégués du personnel au comité d'entreprise (CE) et le délégué unique du personnel (DUP) sont élus par les salariés. Les délégués syndicaux (DS) et les représentants syndicaux au comité d'entreprise sont pour leur part désignés par leurs organisations syndicales. Cette pluralité des formes de représentation est une spécificité française. La loi prévoit, au niveau de l'entreprise, un partage des compétences selon les institutions : aux délégués syndicaux la charge de prendre part à la négociation collective et de porter les revendications des salariés (1.2) ; aux représentants élus le soin de porter les réclamations individuelles et collectives et de jouer un rôle de consultation et d'information (1.1).

1.1 | LES INSTITUTIONS REPRESENTATIVES DU PERSONNEL ELUES PAR LES SALARIES : RECLAMATIONS, INFORMATION ET CONSULTATION

Les élections professionnelles permettent aux salariés de choisir les délégués du personnel au comité d'entreprise (1.1.1) et les délégués du personnel (1.1.2). Ces institutions élues se distinguent par le caractère impératif de la tenue des élections qui permettent leur implantation dès lors qu'un seuil d'effectif est atteint. Toutefois, faute de candidats, il est possible d'observer leur carence.

1.1.1. COMITE D'ENTREPRISE, COMITE CENTRAL D'ENTREPRISE, COMITE D'ETABLISSEMENT ET COMITE DE GROUPE : INFORMATION ET CONSULTATION EN MATIERE ECONOMIQUE, GESTION DES ACTIVITES SOCIALES ET CULTURELLES

L'architecture du système juridique qui soutient les différents comités témoigne de la conception extensive de la collectivité de travail choisie par le législateur dans le souci de prendre en compte la multiplicité des situations connues par les entreprises. Ainsi, le comité d'entreprise (CE) est implanté dans les établissements de

50 salariés et plus[32]. Institution paritaire, il se compose du chef d'entreprise et de délégués du personnel au CE[33]. Les délégués du personnel au CE peuvent avoir été élus sur liste syndicale ou non-syndicale. Chaque organisation syndicale qui possède des délégués élus au CE peut également nommer un représentant syndical au CE (cf. infra, 1.4.2.). D'autre part, lorsqu'une entreprise est constituée de plusieurs établissements distincts, un comité d'établissement est institué pour chaque établissement d'au moins 50 salariés, et ces comités sont coiffés par un comité central d'entreprise (CCE) [34]. Les membres du CCE sont élus par et parmi les délégués du personnel aux différents comités d'établissement, chaque comité d'établissement devant être représenté par un nombre égal de délégués au CCE. Comme pour le CE, chaque organisation syndicale représentative dans l'entreprise désigne, parmi les représentants syndicaux aux comités d'établissement, un représentant syndical au CCE. Enfin, lorsqu'une entreprise installée sur le territoire français contrôle une ou plusieurs autres entreprises, un comité de groupe (CG) est institué, composé du chef de l'entreprise dite « dominante » et d'éventuels assistants, ainsi que d'une délégation de représentants du personnel [35]. Ces représentants du personnel, s'ils sont choisis parmi les délégués du personnel élus au CE, sont ici désignés par les organisations syndicales de salariés « à partir des résultats des dernières élections » [36].

Les comités d'établissement, comités d'entreprise et comités centraux d'entreprise se caractérisent par une double mission (le Code du travail retient le terme d'« attributions »). La première est d'ordre économique et consiste en une mission générale d'information et de consultation, qui découle de ce que le comité d'entreprise « a pour objet d'assurer une expression collective des salariés permettant la prise en compte permanente de leurs intérêts dans les décisions relatives à la gestion et à l'évolution économique et financière de l'entreprise, à l'organisation du travail, à la formation professionnelle et aux techniques de production » [37]. Cette attribution vise la communication par l'employeur, annuelle ou trimestrielle selon la matière, d'informations concernant la marche générale de l'entreprise, les conditions de travail, la formation professionnelle et l'apprentissage et les situations de procédure de sauvegarde, redressement ou liquidation judiciaire. Le CE est également le destinataire du bilan social et dispose d'un droit d'alerte économique [38]. Afin d'assurer cette mission économique, le comité peut s'organiser en commissions et requérir l'avis d'experts extérieurs à l'entreprise [39]. Lorsqu'il existe, le CCE exerce ces prérogatives dès lors que les enjeux « excèdent les limites des pouvoirs des chefs d'établissement » [40]. Cette formulation volontairement évasive doit être comprise comme une forme de souplesse significative de la retenue du législateur devant l'autonomie de décision du chef d'entreprise quant à l'attribution des missions de ses collaborateurs.

32. Art. L. 2322–1 et L. 2324–1 C. tr. Ces seuils d'effectifs doivent être atteints pendant au moins douze mois, consécutifs ou non, durant les trois années précédant l'élection (art. L. 2322–2 C. tr.). Ces conditions sont également valables pour les délégués du personnel (art. L. 2312–2 C. tr., cf. infra, 1.1.2) et le comite d'hygiène, de sécurité et des conditions de travail (art. L. 4611–1 C. tr., cf. infra, 1.1.3.).
33. Art. L. 2324–1 C. tr.
34. Art. L. 2327–1 sqq. C. tr.
35. Art. L. 2331–1 sqq. C. tr.
36. Art. L. 2333–3 C. tr.
37. Art. L. 2323–1 alinéa 1er C. tr.
38. Respectivement art. L. 2323–68 sqq. (pour les entreprises et établissements de plus de 300 salariés) et art. L. 2323–78 C. tr.
39. Art. L. 2325–36 C. tr.
40. Art. L. 2327–2 C. tr. On retrouve une formulation similaire à l'art. L. 2327–15 C. tr. qui dispose le champ des attributions des comités d'établissement par opposition à celui du comité d'entreprise.

La seconde mission des comités (à l'exception des comités de groupe qui ne disposent que d'une attribution unique d'information et consultation) concerne la gestion des activités sociales et culturelles, et l'employeur leur attribue à cet effet une contribution financière [41]. En d'autres termes, le CE est conçu comme un organe de participation collective des salariés à la gestion de l'entreprise — versant économique — et comme un organe de participation de l'entreprise à la vie des salariés — versant social et culturel.

1.1.2. DELEGUES DU PERSONNEL ET DELEGATION UNIQUE DU PERSONNEL : RECLAMATIONS ET PROTECTION DES SALARIES A TRAVERS UN DIALOGUE AVEC L'EMPLOYEUR FORTEMENT ENCADRE PAR LA LOI

Les délégués du personnel sont élus dans les entreprises ou établissements de 11 salariés et plus [42]. Dans les entreprises de moins de 200 salariés, l'employeur peut décider que les délégués du personnel soient également les représentants du personnel au comité d'entreprise : on parle de délégation unique du personnel, et les deux instances conservent leurs attributions, portées par les délégués uniques [43].

La mission des DP est articulée par deux axes. D'une part, il leur revient « de présenter aux employeurs toutes les réclamations individuelles ou collectives relatives aux salaires, à l'application du code du travail et des autres dispositions légales concernant la protection sociale, la santé et la sécurité, ainsi que des conventions et accords applicables dans l'entreprise » [44]. Cette fonction de réclamation concerne ainsi l'application des règles de droit existantes.

De l'autre, il leur incombe de « saisir l'Inspection du Travail de toutes les plaintes et observations relatives à l'application des dispositions légales dont elle est chargée d'assurer le contrôle ». Cette mission de protection se fait dans un esprit de coopération avec l'employeur, que le DP doit informer de tout constat d'atteinte « aux droits des personnes, à leur santé physique et mentale ou aux libertés individuelles dans l'entreprise qui ne serait pas justifiée par la nature de la tâche à accomplir, ni proportionnée au but recherché […] » [45].

Par ailleurs, dans les entreprises de 50 salariés et plus, en cas de carence de comité d'entreprise et/ou de comité d'hygiène, de sécurité et des conditions de travail (cf. infra, 1.1.3.), les DP se substituent à ces instances, avec les mêmes attributions — à l'exception de la gestion des activités sociales et culturelles — et les mêmes moyens.

Pour assurer ces missions, les DP bénéficient d'un statut de salarié protégé [46], d'un crédit d'heures de délégation et de la liberté de circulation [47]. De surcroît, pour garantir leur effectivité, le législateur a également formalisé les obligations de l'employeur concernant la réception des délégués du personnel en réunion [48]. On relève ici l'existence d'une réunion mensuelle obligatoire, dont le rôle est d'assurer la fréquence et la continuité

41. Art. L. 2323–83 sqq. C. tr.
42. Art. L. 2312–1 C. tr.
43. Art. L. 2326–1 sqq. C. tr.
44. Art. L. 2313–1 C. tr. C'est le même article qui dispose la mission de protection des DP.
45. Art. L. 2313–2 C. tr.
46. Cette protection touche les procédures de licenciement (Art. L. 2411–5 C. tr.) et la rupture de contrat à durée déterminée (Art. L. 2412–3 C. tr.).
47. Respectivement, art. L. 2315–1 sqq. et art. L. 2315–5 C. tr.
48. Art. L. 2315–8 sqq. C. tr.

du dialogue entre l'employeur et les DP. Les textes prévoient également la tenue de réunions à l'initiative des DP, soit en raison d'une situation d'urgence, soit par simple requête. L'esprit du Code du travail est donc celui d'un dialogue encadré, stimulé et protégé par la loi entre l'employeur et les délégués du personnel. Dans le cas de la DUP, on peut aussi noter que cette instance est un moyen de s'éloigner du caractère informel du dialogue social pour s'approcher d'un plus grand formalisme à même de dynamiser le dialogue social dans les PME (Amadieu & Mercier, 1997).

1.1.3. LE COMITE D'HYGIENE, DE SECURITE ET DES CONDITIONS DE TRAVAIL

Institué dans les établissements de 50 salariés et plus, le comité d'hygiène, de sécurité et des conditions de travail (CHSCT) est un organe paritaire composé de l'employeur (ou de son représentant) et d'une délégation élue par les représentants des salariés au CE et/ou les DP [49]. Les salariés ne participent donc pas directement à la sélection de ses membres. Son existence est liée aux obligations en matière de prévention des risques professionnels et de la pénibilité du travail qui incombent à l'employeur [50]. L'objectif du CHSCT est ainsi d'assurer l'information des représentants des salariés et la prévention des risques du travail.

Sa mission concerne la contribution à la protection de la santé (physique et mentale) et de la sécurité des travailleurs, ainsi que l'amélioration de leurs conditions de travail [51]. Pour cela, il doit procéder à l'analyse des risques professionnels et de l'exposition des salariés à la pénibilité, et doit promouvoir la prévention des risques [52].

Le CHSCT est doté pour moyens d'actions, d'obligations d'inspection et d'enquête en matière d'accidents du travail et de maladies professionnelles [53] ; il peut assister aux visites de l'inspection du travail [54] ; il a également la possibilité de saisir un expert agréé et d'un droit d'alerte de l'employeur en cas de constat de danger grave et imminent et le mandatement d'experts [55]. Il est obligatoirement consulté par l'employeur en matière de formation professionnelle [56] et dans d'autres domaines relevant de sa compétence (par exemple, « toute décision d'aménagement important modifiant les conditions de santé et de sécurité ou les conditions de travail […] », ou encore avant l'introduction de nouvelles technologies « sur les conséquences de ce projet ou de cette introduction sur la santé et la sécurité des travailleurs » [57]) ; l'employeur a aussi l'obligation de lui présenter annuellement un rapport dans lequel figurent un bilan de « la situation générale de la santé, de la sécurité et des conditions de travail » ainsi que « les actions menées au cours de l'année écoulée », de même qu'un « programme annuel de prévention des risques et d'amélioration des conditions de travail » [58].

49. Art. L. 4613–1 C. tr.
50. Art. L. 4121–1 sqq. C. tr.
51. Art. L. 4612–1 C. tr.
52. Respectivement, art. L. 4612–2 et L. 4612–3 C. tr.
53. Respectivement, art. L. 4612–4 et L. 4612–5 C. tr.
54. Art. L. 4612–7 C. tr.
55. Respectivement, art. L. 4614–12 et art. L. 4131–2 C. tr.
56. Art. L. 4143–1 C. tr.
57. Art. L. 4612–8 sqq. C. tr.
58. Art. L. 4612– 16 sqq. C. tr.

Cette institution ne joue qu'un rôle restreint dans le dialogue social qui se noue au niveau de l'entreprise, puisqu'elle ne participe pas à la négociation collective.

1.2 | LES ORGANISATIONS SYNDICALES PROFESSIONNELLES DE SALARIES

Selon les termes de l'article L. 2131–1 du Code du travail, les syndicats professionnels de salariés (ou organisations syndicales de salariés, désormais OS) « ont exclusivement pour objet l'étude et la défense des droits ainsi que des intérêts matériels et moraux, tant collectifs qu'individuels, des personnes mentionnées dans leurs statuts ». Dès lors que les personnes visées sont liées par des métiers ou professions similaires ou connexes (c'est-à-dire concourant à une même activité), la constitution de l'OS est libre [59]. A contrario de cette souplesse, les objectifs des OS sont strictement définis et la jurisprudence a rappelé de nombreuses fois l'impossibilité de conduire une action « essentiellement » politique (Mazeaud, 2006, p. 196), c'est-à-dire dépourvue d'une finalité de défense des personnes, ou, plus généralement, contrevenant au droit commun. Les activités des OS peuvent concerner une catégorie spécifique de salariés, un champ géographique, et/ou l'ensemble des travailleurs ; c'est pourquoi le texte de l'article fait référence aux « personnes mentionnées dans leurs statuts » et ne précise pas la qualité qui leur serait attachée (cf. syndicalisme de l'encadrement, chômeurs ou retraités syndiqués). Si elles peuvent agir au nom des salariés, les organisations syndicales régulièrement constituées possèdent aussi la capacité civile qui leur permet d'ester en justice en leur nom propre [60]. Elles sont également soumises à une obligation de transparence financière et de publicité des comptes [61].

Du point de vue des salariés, la syndicalisation est possible en vertu des dispositions qui encadrent la liberté syndicale et qui prévoient, par corollaire, que l'action syndicale puisse se faire au nom du collectif ou par substitution à l'action individuelle (1.2.1). Les organisations syndicales représentatives sont par ailleurs habilitées à implanter dans les entreprises des sections syndicales et des délégués syndicaux en charge d'y porter l'action syndicale (1.2.2).

1.2.1. LIBERTE SYNDICALE ET ACTION DE SUBSTITUTION : DEFENSE DES INTERETS INDIVIDUELS ET COLLECTIFS

Tout salarié peut librement adhérer au syndicat professionnel de son choix, librement cesser d'adhérer à un syndicat [62] et, par conséquent, librement choisir de n'adhérer à aucun syndicat professionnel. Ces libertés, individuelles, sont attachées à la personne du salarié, quoique l'action qui en résulte soit de nature collective : c'est que l'action syndicale est le support d'une « liberté individuelle d'agir collectivement » (Supiot, 1994, p. 143), c'est-à-dire qu'elle est indissociable de l'individu — en tant que sujet de droit — et indissociable du collectif auquel l'individu appartient comme salarié — en tant que source de la représentativité syndicale.

59. Art. L. 2131–2 C. tr.
60. Art. L. 2132–1 C. tr.
61. Art. L. 2135–1 sqq. C. tr.
62. Respectivement art. L. 2141–1 C. tr. et L. 2141–3 C. tr.

Concrétisation de cet aller-retour permanent entre l'individuel et le collectif, l'action en justice du syndicat au nom des « intérêts collectifs de la profession » est une action dite de substitution : non seulement le syndicat peut remplacer le salarié, qu'il soit syndiqué ou non, en tant que partie à l'action, mais ce remplacement n'est le fruit d'aucun mandat exprès (Mazeaud, 2006, p. 200 sq.).

En outre, la liberté syndicale se double, vis-à-vis de l'employeur, de plusieurs interdictions qui ont pour objectif de ne pas discriminer les salariés syndiqués [63]ou encore de ne pas entraver le fonctionnement ou l'action syndicale. Au total, la liberté syndicale possède à la fois des implications externes — le mouvement syndical peut se voir comme ayant vocation à représenter les salariés dans tous les espaces où s'exerce le jeu démocratique (Rosanvallon, 1988) — et des implications internes à l'entreprise. En témoigne l'absorption progressive du temps dévolu à l'activité syndicale par le temps de travail, qui se justifie par l'exercice du droit d'expression des salariés : collecte des cotisations, affichage, heures de délégation, etc.

1.2.2. LES DIFFERENTES FORMES DE LA PRESENCE SYNDICALE DANS L'ENTREPRISE

Toute organisation syndicale professionnelle répondant aux critères de légalité et d'authenticité peut, si elle est représentative dans l'entreprise ou si elle est affiliée à une organisation syndicale représentative au niveau interprofessionnel, et si elle possède plusieurs adhérents dans l'entreprise, y implanter une section syndicale d'entreprise (SSE), sans condition d'effectifs [64]. En d'autres termes, il existe des SSE représentatives dans l'entreprise (ou SSE « de plein exercice ») et des SSE non représentatives dans l'entreprise [65]. L'acquisition de la représentativité de la section syndicale dans l'entreprise est conditionnée à la représentativité de l'organisation syndicale à laquelle elle est affiliée, elle-même conditionnée aux suffrages exprimés par les salariés aux élections professionnelles : il lui faut avoir recueilli 10% des voix « au premier tour des dernières élections des titulaires au comité d'entreprise ou de la délégation unique du personnel ou, à défaut, des délégués du personnel […] » [66]. Par conséquent, la représentativité de la SSE peut aussi bien s'acquérir que se perdre. Les moyens dont disposent les SSE représentatives et non représentatives sont identiques en termes de collecte des cotisations des adhérents, de communication institutionnelle, et de réunion dans l'entreprise. La distinction entre les deux types de SSE est en revanche essentielle pour les organes qui en émanent.

Dans les établissements de 50 salariés et plus, les SSE représentatives dans l'entreprise peuvent désigner un ou plusieurs délégué(s) syndical(-aux), à concurrence du nombre de salariés, choisi(s) parmi les salariés de

63. Art. L. 2141–5 sqq. C. tr.
64. Art L. 2142–1 sqq. C. tr.
65. Pour être précis, il existe des SSE émanant de syndicats représentatifs dans l'entreprise et des SSE émanant de syndicats non représentatifs dans l'entreprise. Par souci de concision, j'utiliserai les termes de « SSE représentative » (ou « SSE de plein exercice ») et « SSE non représentative », en gardant à l'esprit que c'est bien l'organisation syndicale d'affiliation et non la SSE elle-même qui bénéficie de cette qualité.
66. Art L. 2122–1 sq. C. tr. Les syndicats peuvent présenter des listes communes aux élections professionnelles, ce qui entraîne une répartition des suffrages, soit selon les modalités prévues par les syndicats eux-mêmes, soit à parts égales (art. L. 2122–3 C. tr.). Pour les groupes, la représentativité s'apprécie par addition des suffrages obtenus à chaque élection (art. L. 2122–4 C. tr.).

l'entreprise [67]. En plus de critères attachés à la personne pressentie pour devenir DS, la désignation est soumise au respect de deux conditions cumulatives, dont l'objectif est de conférer au DS pressenti une légitimité de nature démocratique. Ainsi, seule peut être désignée une personne qui a été candidate aux dernières élections professionnelles et qui y a recueilli au moins 10% des suffrages au premier tour [68]. Dans les entreprises de moins de 50 salariés, un délégué du personnel peut être choisi pour exercer le mandat de délégué syndical [69]. Dans les autres entreprises, le mandat de DS est cumulable avec ceux de DP, mais aussi avec ceux de délégué du personnel au comité d'entreprise (ou d'établissement) et de représentant syndical au comité d'entreprise (ou d'établissement) [70]. Le mandat de DS s'éteint lorsque la personne sur qui il pèse ne satisfait plus aux conditions de représentativité électorale (soit qu'elle perde les qualités individuelles qui lui permettent d'exercer son mandat, soit qu'elle n'ait pas été candidate à de nouvelles élections professionnelles, soit qu'elle n'ait pas atteint le seuil de 10% des suffrages) ou si le seuil de 50 salariés n'est plus respecté [71].

Comme le note Antoine Mazeaud (2006, p. 155 sq.), les missions du délégué syndical se répartissent entre une activité « à proprement parler syndicale » et une activité de représentation des salariés. D'une part, le délégué syndical représente son organisation auprès de l'employeur et des salariés. De l'autre, le DS représente les salariés individuellement et collectivement auprès de l'employeur. Ce second versant le conduit à présenter et défendre leurs revendications, notion qui, en droit du travail, renvoie à « l'action de réclamer une amélioration [des] conditions de travail et de rémunération et avantages réclamés » (Cornu, 1987, p. 792). En d'autres termes, la revendication consiste à demander l'amélioration des règles, c'est-à-dire la création de nouvelles règles. C'est pourquoi les DS représentent en principe les salariés dans les procédures de négociation collective au niveau de l'entreprise[72] (cf. infra, 2.2.1). Pour exercer ces missions, chaque DS bénéficie d'un crédit d'heures de délégation, de la liberté de circulation dans et en-dehors de l'entreprise, de formations spécialisées dans les domaines économiques, sociaux et syndicaux, et d'un statut de salarié protégé[73].

Sous la même condition de seuil d'effectif, toute SSE non représentative, c'est-à-dire n'ayant pas encore acquis la représentativité dans l'entreprise, ou l'ayant perdu à la suite d'élections professionnelles, peut désigner un représentant de section syndicale[74](RSS). Sa mission est identique à celle du délégué syndical, à une exception — de taille : le RSS, contrairement au DS, n'est pas habilité à prendre part aux négociations

67. L'accession à la qualité de délégué syndical partage les conditions d'appartenance à l'entreprise, d'ancienneté (travailler depuis au moins un an dans l'entreprise), d'âge (18 ans révolus), et de possession des droits civiques avec l'accession à la qualité de représentant de section syndicale (cf. infra ; Art. L. 2142–1–2 C. tr. et L. 2143–1 sq. C. tr.).
68. Art. L. 2143–3 C. tr. La question de l'élection professionnelle à retenir pour apprécier la proportion de suffrage recueilli par le DS pressenti est encore ambiguë, même s'il semble qu'en l'état de la jurisprudence « le DS peut avoir été candidat à l'un quelconque des scrutins qui se déroulent dans l'entreprise, pour l'élection des [délégués du personnel] ou celle des membres du [comité d'entreprise], des titulaires comme des suppléants » (Bélier & Legrand, 2010, p. 134).
69. Art. L. 2143–6 C. tr.
70. Art L. 2143–9 C. tr.
71. Art L. 2143–11 C. tr.
72. À cet égard, il est important de rappeler qu'il n'existe pas, juridiquement, de monopole des délégués syndicaux en matière de représentation des salariés dans les négociations collectives (cf. Cons. const. 6 nov. 1996, cité par Bélier & Legrand, 2010, p. 232 : « des salariés désignés par la voie de l'élection ou titulaires d'un mandat assurant leur représentativité peuvent également participer à la détermination collective des conditions de travail dès lors que leur intervention n'a ni pour objet ni pour effet de faire obstacle à celle des organisations syndicales représentatives »).
73. Respectivement, art. L. 2143–13 sqq., art. L. 2143–20, art. L. 2145–1 sqq., et art. L. 2411–1 C. tr.
74. Art L. 2142–1–1 C. tr. Dans les entreprises de moins de 50 salariés, un délégué du personnel (cf. infra, B.) peut être désigné RSS (Art. L. 2142–1–4 C. tr.).

collectives au niveau de l'établissement. En d'autres termes, un syndicat non représentatif, s'il peut continuer d'exercer une activité dans l'établissement via le RSS, ne peut toutefois pas contribuer à la création de conventions ou d'accords collectifs. Le mandat du RSS, qui se déroule entre la tenue de deux élections professionnelles, s'éteint après la tenue du premier tour de nouvelles élections professionnelles et ne peut être renouvelé. Le RSS dispose par ailleurs de moyens et d'un statut de salarié protégé similaires à ceux des délégués syndicaux[75].

Enfin, selon les situations, chaque section syndicale de plein exercice peut désigner un représentant syndical au comité d'entreprise, au comité d'établissement, au comité central d'entreprise ou au comité de groupe [76] (cf. supra, 1.1.1.). Choisi parmi les salariés satisfaisant aux critères d'éligibilité à ces instances, ce représentant syndical siège avec voix consultative.

1.2.3. LE SALARIE MANDATE

La possibilité de mandatement d'un salarié par une organisation syndicale a été généralisée par la loi du 20 août 2008. Cette dernière a en fait consacré ce qui fut d'abord une situation de fait reconnue par la Cour de cassation, puis un dispositif expérimental mis en œuvre à l'initiative des partenaires sociaux, et enfin un outil de flexibilité dans le cadre de l'application des lois Aubry sur le temps de travail [77].

En pratique, l'article L. 2232–24 C. tr. prévoit qu'une organisation syndicale représentative dans la branche puisse mandater un salarié, c'est-à-dire lui donner « pouvoir et mission » (Cornu, 1987, p. 546) d'agir en son nom, dans le but de représenter la partie salariée au cours d'une négociation collective d'entreprise. Le mandatement est toutefois limité à certaines situations spécifiques. En premier lieu, il ne peut intervenir que lorsque la carence totale d'IRP est constatée, c'est-à-dire lorsqu'il n'existe ni représentants élus, ni représentants syndicaux. En second lieu, le mandant ne peut peser sur le salarié que pour une seule et unique négociation, laquelle ne peut porter que sur un nombre restreint de thèmes, en l'occurrence des « mesures qui doivent être subordonnées par la loi à un accord collectif » [78]. Le salarié mandaté (SM) dispose de moyens sensiblement inférieurs à ceux des DS ou DP [79]. Le mandatement prend fin à l'issue de la procédure de négociation collective.

75. Respectivement, art. L. 2142–1–3 et L. 2142–1–1 C. tr.
76. Respectivement, art. L. 2324–2, art. L. 2327–17 C. tr et art. L. 2327–6 C. tr.
77. Respectivement, Cass soc., 25 janv. 1995 (cas du mandatement dans les entreprises de moins de 11 salariés), accord national interprofessionnel du 31 octobre 1995 (dispositif en place pour trois ans dans les entreprises de moins de 50 salariés dépourvues de délégués syndicaux ; ce texte prévoit également la possibilité de négocier avec des représentants élus, cf. infra, 2.2.1) et lois n° 98–461 du 13 juin 1998 (loi Aubry I) et n° 2000–37 du 19 juin 2000 (loi Aubry II, dispositions qui autorisent la négociation de la réduction du temps de travail avec un salarié mandaté ou de représentants élus ; pour ces deux derniers textes, cf. infra, section III, §2, B., 1.2.)
78. Art. L. 2232–24 C. tr. Sont exclues des négociation tenues avec un salarié mandaté la révision des modalités d'information et de consultation du CE en cas de licenciement économique ; accords dits « de méthode ».
79. L'article L. 2232–25 C. tr. prévoit que les heures de délégation du salarié mandaté ne peuvent excéder dix heures, hors circonstances exceptionnelles.

* * *

Si l'on s'en tient à ce que prévoit la loi, force est de constater que la répartition des rôles entre les IRP est strictement délimitée (tableau 1.1). Notamment, au-delà des instances dont le rôle relève de l'information et de la consultation, on retiendra surtout que les missions des IRP ayant vocation à représenter les salariés individuellement et collectivement auprès de l'employeur (les DS et DP en particulier) relèvent de logiques sensiblement différentes.

Les DP s'intéressent à l'application de règles dans le cadre d'un dialogue continu avec l'employeur prévu par la loi ; on pourrait suggérer qu'ils possèdent un rôle de contrôle de l'application des règles. L'action des DS, au contraire, n'est pas encadrée par le même procédé : puisque le DS doit contribuer à la création de nouvelles règles, il est doté un accès privilégié aux procédures de négociation collective ; a contrario du DP, nous ne sommes plus ici dans une logique de contrôle, mais dans une logique qui suppose la recherche d'un compromis.

Toutefois, la stricte division du travail originellement disposée par les textes s'est récemment enrichie en matière de négociation collective au niveau de l'entreprise.

TABLEAU 1.1

Les institutions représentatives du personnel dans le secteur privé en France : modalités d'implantation selon la taille de l'établissement [a]

	INSTITUTIONS REPRESENTATIVES DU PERSONNEL						
	INSTITUTIONS ELUES				INSTITUTIONS DESIGNEES		
TAILLE	DP	CE	DUP	CHSCT	RSS	DS	SM
Moins de 11 salariés	Présence possible si accord de l'employeur					Présence possible si accord de l'employeur	
De 11 à 49 salariés		Présence possible si accord de l'employeur		Missions confiées au DP		Missions confiées au DP	
De 50 à 199 salariés	DP	CE	DUP	CHSCT	RSS (SSE non représentative)	DS (SSE représentative)	Présence possible si absence de DS et carence aux dernières EP
200 salariés et plus							

a. Ce tableau s'inspire d'une infographie de la CFTC, disponible sur www.cftc.fr, Rubrique « Nos actions », Menu « Les acteurs du dialogue social ».

Légende : Présence obligatoire (sauf carence ou manquement aux obligations légales) ; Présence possible

2 | La négociation collective au niveau de l'entreprise ou de l'établissement : apparition de nouveaux acteurs et élargissement des thèmes

La négociation collective est obligatoire dans les entreprises depuis 1982 et les lois Auroux (cf. infra, section II). Il faut préciser ici que seule la négociation est obligatoire, et non la signature d'un accord — il s'agit d'éviter la signature contrainte de textes dépourvus de substance. La négociation doit se tenir avec l'ensemble des délégués syndicaux sous peine d'entraver la liberté syndicale et s'impose à l'employeur dès lors qu'une présence syndicale est effective dans l'établissement. Pour présenter l'organisation juridique de la négociation d'entreprise, il peut être utile d'employer un raisonnement lui-même juridique en opposant la situation de principe (2.1.) aux situations d'exception (2.2.). D'autre part, cette évolution s'accompagne d'un élargissement des thèmes soumis aux processus de négociation (2.3.).

2.1 | LE PRINCIPE : LA REPRESENTATION DES SALARIES PAR LES DELEGUES SYNDICAUX

On peut remarquer que si les sources du droit du travail sont nombreuses, nombreux sont également les acteurs habilités à créer des règles : outre l'État, les signataires de conventions et accords collectifs (les employeurs et les salariés par l'intermédiaire de leurs représentants respectifs) prennent également un rôle actif dans ce processus (Morin, 1996). Selon le niveau où elle se déroule, différents acteurs sont ainsi admis à participer à la négociation collective. D'après le Code du travail, les conventions et accords collectifs sont conclus entre, d'une part, « une ou plusieurs organisations syndicales de salariés représentatives dans le champ d'application de la convention et de l'accord » et, d'autre part, « une ou plusieurs organisations syndicales d'employeurs, ou toute autre association d'employeurs, ou un ou plusieurs employeurs pris individuellement » [80]. Plus spécifiquement, au niveau de l'entreprise, la situation de principe prévoit que l'employeur (et/ou son représentant) participe à la négociation collective avec un ou plusieurs délégués syndicaux qui représente(nt) les salariés.

À nouveau, la loi s'appuie fortement sur la notion de représentativité pour déterminer les acteurs, la validité et la pérennité du texte négocié. Elle impose en effet une condition de représentativité aux acteurs de la représentation des salariés : nous l'avons vu, les DS sont des émanations de SSE de plein exercice ; leur représentativité découle des résultats de la dernière élection professionnelle dans l'entreprise ou l'établissement. L'exigence de représentativité prévaut aussi pour la validité de la signature de la convention ou de l'accord collectif : côté syndical, les signataires doivent avoir été candidats aux dernières élections professionnelles de titulaires organisées dans l'entreprise ou l'établissement et représenter, individuellement ou collectivement, au moins 30% des suffrages exprimés [81]. Dans le même esprit, le texte ne peut être signé si « une ou […] plusieurs organisations syndicales de salariés représentatives ayant recueilli la majorité des suffrages exprimés à ces mêmes élections » s'oppose(nt) à sa signature [82]. Les mêmes contraintes s'imposent

80. Art. L. 2231–1 C. tr.
81. Art. L. 2232–12 C. tr.
82. Ibid.

dans l'hypothèse de la négociation d'un accord de révision [83]. Également, l'accord collectif à durée indéterminée peut être dénoncé par les différentes parties signataires. Pour que les effets du texte s'éteignent, il est impératif que l'ensemble des parties dénoncent l'accord ; dans le cas contraire, il demeure opposable aux parties ne l'ayant pas dénoncé. La procédure de dénonciation a pour objet d'ouvrir la voie à la négociation d'un nouvel accord.

Aussi la représentativité syndicale s'apprécie-t-elle au début (par l'habilitation des acteurs) et à la fin du processus de négociation (par l'assujettissement de la validité de l'accord ou de sa révision aux suffrages des salariés), si bien que « les changements intervenus entre temps doivent nécessairement être pris en compte » (Bélier & Legrand, 2010, p. 210 ; c'est moi qui souligne). Nécessairement, parce que la perte de représentativité est assimilée, dans une telle optique, à la perte du mandat confié par les salariés aux DS. Il est également éclairant de constater que les dispositions législatives semblent retenir que la condition de représentativité ne doive pas être un frein à la « bonne marche » des procédures de négociation collective. On observe ainsi l'existence de seuils croissants dans les mécanismes d'addition des suffrages (30% pour signer, 50% pour s'opposer).

2.2 | L'EXCEPTION : LA COMPETENCE SUBSIDIAIRE DE NOUVEAUX ACTEURS EN MATIERE DE NEGOCIATION COLLECTIVE D'ENTREPRISE

Depuis la loi du 20 août 2008, la signature d'un accord collectif n'est plus de la seule compétence des délégués syndicaux (encadré 1.1). En effet, en cas de carence syndicale dans l'entreprise ou l'établissement, ou dans le cas où une section syndicale n'a pas encore acquis (ou a perdu) la qualité de représentativité, la négociation collective peut se tenir avec les représentants des salariés élus au comité d'entreprise, les délégués du personnel (2.2.1) ou un salarié mandaté par une organisation syndicale [84] (2.2.2.) ou un responsable de section syndicale mandaté (2.2.3.).

2.2.1. LA PARTICIPATION DES REPRESENTANTS ELUS A LA NEGOCIATION COLLECTIVE D'ENTREPRISE

La participation des IRP élues aux procédures de négociation collective en cas d'absence de délégué syndical fait l'objet d'une distinction selon que l'établissement concerné emploie plus ou moins de 200 salariés. Si ce seuil est atteint, les élus ne sont pas habilités à négocier : c'est le RSS qui doit représenter les salariés.

En deçà de 200 salariés, les élus peuvent négocier des accords collectifs dans le cadre de mesures nécessitant, pour être mises en œuvre, l'existence d'un tel accord (à l'exception des accords de méthode, cf. supra, n. 81). Ils ne sont pas compétents pour la négociation d'accords n'appartenant pas à cette catégorie. S'ils existent, ce sont les délégués du personnel titulaires au CE ou les délégués uniques du personnel qui prennent part à la négociation. À défaut, les délégués du personnel titulaires interviennent de manière supplétive.

83. Art. L. 2222–5 et L. 2261–7 sq. C. tr.
84. Art. L. 2232–21 sqq. C. tr.

Ces procédures, de même que les accords qui en découlent, font l'objet d'un encadrement important. Les organisations syndicales représentatives au niveau de la branche doivent être informées de la tenue de négociations avec des représentants élus et contrôlent la validité procédurale de l'accord éventuel (et non son contenu). La validité des accords est soumise à sa conclusion par des délégués représentant la majorité des suffrages exprimés lors des dernières élections [85] ; ce qui constitue une contrainte plus forte que les 30% de suffrages exprimés nécessaires si les signataires sont des DS. Ces accords peuvent également être révisés ou dénoncés [86].

2.2.2. LA PARTICIPATION DU SALARIE MANDATE A LA NEGOCIATION COLLECTIVE D'ENTREPRISE

Rappelons que le mandatement par une organisation syndicale représentative n'est possible qu'en cas de carence totale de représentation. Le ou les salariés mandatés ne sont compétents que pour les négociations découlant de mesures nécessitant l'existence d'un accord collectif d'entreprise pour être mises en œuvre (hors accords de méthode). L'accord éventuellement signé par le salarié mandaté est soumis, pour être valide, à son approbation par une majorité de salariés [87]. On peut voir dans cette contrainte une forme de contrôle a posteriori de la représentativité du ou des salariés mandatés.

Les négociations conduites en présence de salariés mandatés sont soumises aux mêmes obligations d'information et de contrôle de la part des organisations syndicales représentatives au niveau de la branche. Plusieurs ambiguïtés apparaissent toutefois concernant la dénonciation et la révision des accords. En effet, l'accord éventuel aurait forcément été conclu en l'absence de toute représentation institutionnelle des salariés. En cas d'évolution, les IRP nouvellement implantées peuvent souhaiter réviser ou dénoncer l'accord ; ce qui semble, en l'état actuel du droit, impossible si elles n'y étaient pas parties prenantes.

2.2.3. LA PARTICIPATION DU RESPONSABLE DE SECTION SYNDICALE A LA NEGOCIATION COLLECTIVE D'ENTREPRISE

En principe, le RSS est dépourvu de la compétence de négociation. En effet, il n'existe de RSS que si la section syndicale n'est pas encore représentative, ou si elle a perdu sa représentativité dans l'entreprise. Néanmoins, l'article L. 2143–26 C. tr. prévoit une désignation dérogatoire du RSS comme représentant de la partie salariée, sous conditions :

- L'impossibilité de désigner un DS dans l'entreprise ou l'établissement en raison d'une carence de candidats au premier tour des élections professionnelles ;

85. Cette disposition de l'article L. 2232–22 C. tr. n'est pas sans poser de problèmes dans la détermination d'une « majorité de suffrages exprimés », comme le remarquent Bélier & Legrand (2010). Par exemple, les élus au comité central d'entreprise sont élus… par des élus (ceux des comités d'établissement), et non par l'ensemble des salariés.
86. Art. L. 2232–29 C. tr.
87. Art. L. 2232–27 C. tr.

- L’absence pure et simple de DS dans l’entreprise ou l’établissement (dans le cas où, par exemple, aucun salarié pressenti pour devenir DS n’a recueilli au moins 10% des suffrages exprimés aux dernières élections professionnelles) ;
- S’il existe des représentants élus ou un salarié mandaté, ces derniers ne doivent pas être compétents pour conduire la négociation collective côté salariés. Cette condition porte à la fois sur la taille de l’établissement (s’il emploie moins de 200 salariés, les élus doivent négocier) et sur la nature de l’accord collectif en jeu (on se trouve ici hors du champ des accords qui doivent être conclus pour appliquer une mesure pour laquelle la loi impose l’existence d’un accord d’entreprise ; notons que les accords de méthode sont de la compétence du RSS) ;
- Il n’existe pas d’accord collectif de branche qui prévoie explicitement des modalités supplétives de négociation collective ;
- La désignation — qui prend la forme d’un mandat — ne peut être faite que par « une organisation syndicale de salariés affiliée à une organisation syndicale représentative au niveau national et interprofessionnel. »

Prises ensemble, ces conditions limitent considérablement le champ d’application de la compétence subsidiaire du RSS en matière de négociation collective d’entreprise, mais se justifie parce qu’elle permet de garantir aux salariés l’exercice du droit à la négociation même dans des situations très marginales : « [l]a négociation avec le RSS serait une forme de mesure “balai” pour que le droit à la négociation demeure toujours ouvert » (Bélier & Legrand, 2010, p. 245).

La validité de l’accord collectif signé par le RSS n’est pas soumise à son approbation par une majorité de salariés. La doctrine juridique souligne néanmoins qu’il s’agit d’une lacune du texte de loi, et que, faute de ne pouvoir être inopposable ou réputé non écrit, il peut être en pratique préférable de le soumettre au vote des salariés.

ENCADRE 1.1

LES REPRESENTANTS DU PERSONNEL HABILITES A NEGOCIER EN L'ABSENCE DE DELEGUE SYNDICAL

d'après Bélier & Legrand (2010, p. 235)

Depuis le 1er janvier 2010, date d'entrée en vigueur des dispositions de la loi n° 2008–789 du 20 août 2008, l'ensemble des entreprises sont soumises à ces dispositions lorsqu'elles sont dépourvues de délégué syndical.

1. Entreprises employant moins de 200 salariés

- Domaine de la négociation : accord sur les mesures dont la mise en œuvre est subordonnée par la loi à un accord collectif, hors accord de méthode : […] pour l'essentiel les accords dits dérogatoires.
  - En présence d'élus : ce sont eux qui négocient et concluent.
  - En l'absence d'élus : un salarié mandaté par une organisation syndicale représentative dans la branche ou un RSS.
- Autres thèmes de négociation, qu'il y ait ou non des élus : le RSS mandaté par une organisation syndicale représentative au niveau national interprofessionnel puisque ni les élus ni le salarié mandaté ne peuvent intervenir.

2. Entreprises employant 200 salariés et plus

- En présence d'élus : le nouveau RSS, puisqu'il ne peut y avoir de mandatement que si une carence totale est constatée.
- En l'absence d'élus : le salarié mandaté.
- Domaine de la négociation :
  - Pour le salarié mandaté, seulement les accords sur les mesures dont la mise en œuvre est subordonnée par la loi à un accord collectif (hors accord de méthode).
  - Pour le RSS, ensemble du champ de négociation.

2.3 | L'OBJET DE LA NEGOCIATION : OBLIGATIONS PERIODIQUES ET APPARITION DE NOUVELLES THEMATIQUES

En vertu de l'absence de spécialisation des niveaux de négociation collective, tous les thèmes peuvent faire l'objet d'un accord collectif. Toutefois, le législateur a souhaité stimuler la négociation collective en imposant la tenue de négociations obligatoires. La première est apparue dans le cadre des lois Auroux de 1982 (cf. infra, section III) : dans les entreprises de 50 salariés et plus où sont implantés un ou plusieurs délégués syndicaux, la

négociation est obligatoire annuellement sur les salaires effectifs, la durée effective et l'organisation du temps de travail [88].

Depuis cette date, on observe une multiplication des incitation légales à la négociation collective d'entreprise. S'il n'existe pas d'accord d'entreprise sur ces thèmes, la négociation annuelle est également obligatoire sur les objectifs et mesures en matière d'égalité entre les hommes et les femmes dans l'entreprise ainsi que sur l'insertion professionnelle et le maintien dans l'emploi des travailleurs handicapés [89], le régime de prévoyance maladie, l'institution d'accords d'intéressement, d'accords de participation, de plan d'épargne d'entreprise et de plan d'épargne retraite [90]. Dans les entreprises de plus de 300 salariés disposant de délégués syndicaux, la négociation est obligatoire tous les trois ans, d'une part sur « les modalités d'information et de consultation du comité d'entreprise sur la stratégie d'entreprise ainsi que ses effets prévisibles sur l'emploi et sur les salaires » et d'autre part sur « la mise en place d'un dispositif de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences » [91].

* * *

> « Le droit du travail n'est pas constitué par un ensemble de normes de justice, au sens du code [sic] civil. Il s'est au contraire développé en rupture avec cette conception juridique inappropriée pour assurer une régulation sociale satisfaisante. On peut dire en ce sens que c'est un droit indexé sur une sociologie. Il a pour but de régir les rapports entre des acteurs. Il est proliférant pour cette raison. N'étant fondé sur aucune doctrine précise de l'entreprise ou de l'individu au travail, il évolue au gré des circonstances, additionnant les prescriptions et les réglementations. Il reflète des rapports de force, en même temps qu'il canalise leur expression, beaucoup plus qu'il n'exprime une philosophie ou une morale. »
>
> Rosanvallon, 1988, p. 144.

La spécialisation de jure des IRP s'est récemment assouplie avec l'introduction de mécanismes de participation subsidiaire à la négociation collective d'entreprise. Il s'agit d'une extension de la garantie de l'exercice du droit des salariés à la négociation collective qui témoigne d'une volonté forte du législateur d'asseoir cette procédure comme modalité privilégiée du dialogue social au niveau de l'entreprise.

Cette évolution se double d'une refonte de la justification à l'action des organisations syndicales : la représentativité. La généralisation du recours à l'audience électorale constitue un tournant majeur pour le système français de relations professionnelles. Ce mouvement doit se lire comme une réponse au problème posé par la faiblesse du taux de syndicalisation des salariés de France (cf. infra, section II, §1, A., 2.) alors même que les OS sont amenées à accompagner les procédures de négociation collectives d'entreprise. Aussi, les nouvelles règles de la représentativité instituée par la loi du 20 août 2008 visent essentiellement à assurer la

88. Art. L. 2242–8 C. tr.
89. Respectivement, art. L. 2242-5 et L. 2242–13 C. tr. Toutefois, s'il existe un accord collectif d'entreprise portant sur ces matières, la négociation n'est obligatoire que tous les trois ans.
90. Respectivement, art. L. 2242–11 et L. 2242–12 C. tr.
91. Art L. 2242–15 C. tr.

légitimité des accords collectifs, à travers la légitimité des négociateurs. De même, bien que la compétence de représentation des salariés dans les négociations collectives d'entreprise leur ait été étendue, on peut retenir que la validité des accords négociés par des élus ou par un salarié mandaté fait l'objet de contraintes visant également à garantir leur légitimité : les élus doivent représenter une majorité des suffrages exprimés aux dernières élections professionnelles de titulaires, l'accord signé par le salarié mandaté doit être approuvé par au moins la moitié des salariés. Ces nouveautés ne sont pas sans soulever des questionnements quant aux logiques d'acteurs (l'obligation de représenter une certaine proportion de suffrages exprimés conduit parfois à des alliances stratégiques d'OS ; cf. infra, section II, §2, B., 2.) et sont porteuses d'ambiguïtés techniques qui laissent aussi présager des ajustements jurisprudentiels importants [92].

La citation de Pierre Rosanvallon, en exergue de cette conclusion, illustre bien que la dynamique de la législation sociale consiste en un processus d'empilement : la promotion de la négociation collective, aujourd'hui présentée comme le cœur du dialogue social, doit s'accommoder d'une multitudes de règles qui lui préexistent et qui n'ont pas toutes été instituées avec le même objectif. Aussi, le développement d'un droit négocié, propre à chaque entreprise, et sur un périmètre thématique très large, porte avec lui la nécessité d'un questionnement sur la multiplication des situations connues par les travailleurs quant à leurs relations d'emploi : les innovations juridiques en matière de négociation collective d'entreprise élargissent les possibilités de s'éloigner d'un droit commun identique pour tous. Au-delà des difficultés liées à l'articulation des différents niveaux normatifs, une dérive évidente est ainsi que le droit du travail soit « perçu davantage comme un enjeu que comme une règle du jeu » (Supiot, 1994, p. 198), car la seule technique du droit ne garantit pas le respect du but social dont le droit du travail est investi et nécessite le contrôle, ou à tout le moins la participation des salariés à l'élaboration des règles (Bonnechère, 2008). Pour la gestion des ressources humaines, un premier enjeu est donc celui de la conciliation de la flexibilité des règles pour poursuivre les objectifs exprimés en termes de performance de l'entreprise avec la dissipation de la dimension protectrice du droit commun du travail, dimension qui pèse aujourd'hui sur la validation des aménagements du droit commun à travers la représentativité des IRP. En d'autre termes, il s'agit de concilier la « négociation de progrès » et la « négociation de gestion » (Mazeaud, 2006, p. 207).

Même si elle participe de leur dynamique, les relations professionnelles ne se résument pas à la technique du droit. Elles mettent en scène des acteurs — salariés, institutions représentatives du personnel, employeurs, organisations patronales, État — dont l'histoire, la stratégie, l'activité et la pratique des institutions du dialogue social façonnent également le système. La gestion des ressources humaines se situe à l'interface de ces problématiques : au cœur du développement des pratiques de GRH se reflètent les enjeux de l'individualisation des règles qui s'appliquent aux salariés et de la tension entre l'individuel et le collectif ; le développement de la négociation collective et des normes négociées au niveau de l'entreprise porte en lui la question de l'émancipation à l'égard du droit commun des règles qui s'appliquent aux salariés et de leur influence sur la performance de l'organisation. Ces questions sont abordées dans la section suivante.

92. Par exemple à propos de la distinction d'une « majorité de suffrages » dans le cas de la participation subsidiaire d'élus à un comité, de la tenue d'élections professionnelles en parallèle d'une procédure de négociation et provoquant une reconfiguration des IRP, de l'articulation entre les différentes niveaux des normes, etc.

SECTION II

LES INSTITUTIONS & LEURS ACTEURS

STRUCTURATION HISTORIQUE ET PRATIQUES DES RELATIONS PROFESSIONNELLES EN ENTREPRISE

Le système français de relations professionnelles se caractérise par un encadrement juridique abondant. Cette abondance trouve son origine dans la structuration et la définition juridique de la relation d'emploi ainsi que dans l'histoire des relations professionnelles, notamment l'apparition et l'affirmation des organisations syndicales de salariés et les questions politiques qu'elles ont soulevées. L'élaboration des institutions est alimentée par des crises sociales et l'évolution de l'attitude de l'État. Par ailleurs, selon la formule de Michèle Bonnechère (2008, p. 64), « le fait a souvent précédé la loi » : de nombreuses avancées en droit du travail ont été consacrées par la loi après avoir émergé de la pratique. On peut également remarquer que les sources de la législation du travail sont multiples (Constitution, lois nationales et internationales, contrat de travail, accords et conventions collectifs, etc.) et que la question de l'articulation des normes est une constante de la construction du système.

Dans le même sens, les acteurs des relations professionnelles ne sont pas apparus ex nihilo. Le syndicalisme français est inscrit dans une histoire riche, matrice de nombreuses singularités qui éclairent beaucoup des problématiques actuelles du système de relations professionnelles (§1). La construction progressive du droit du travail de la relation individuelle aux relations collectives de travail, en passant par le droit syndical, permet également de mettre à jour de nouveaux enjeux (§2).

§1 | LES ACTEURS DES RELATIONS PROFESSIONNELLES EN ENTREPRISE

SYNDICALISMES DE SALARIES

> Le conflit est l'essence des relations industrielles parce que les caractéristiques structurelles des sociétés fondées sur l'industrialisation génèrent nécessairement des stratifications qui, en retour, créent nécessairement des tensions parmi ceux qui sont stratifiés.
>
> Barbash, 1980, p. 86 sq.

Introduire ce paragraphe par une citation sur le conflit en tant qu'il serait l'essence des relations professionnelles peut paraître abrupt, tant la technique des mécanismes juridiques présentés jusqu'à présent paraît évacuer la dimension potentiellement — et souvent — conflictuelle des relations entres les employeurs, les salariés et leurs représentants. Il est par ailleurs nécessaire de replacer les mots de Jack Barbash dans leur contexte : en tant qu'universitaire américain, son usage de la notion de « relations industrielles » ne peut se dissocier de la structuration des champs de recherche en Amérique du Nord (cf. infra, chapitre II). Il y aurait bien d'autres choses à tirer de l'exégèse de cette citation (l'idée de « nécessaire » stratification et de « nécessaire » tension et ses accents déterministes ; l'emploi de l'expression « ceux qui sont stratifiés » reflétant un statut social subi, etc.). Elle apparaît toutefois éclairante parce qu'elle fait du conflit le ressort premier des relations professionnelles, et parce que c'est autour du conflit que se sont construites les institutions du système français, pour l'alimenter dans un premier temps, l'encadrer dans un second, le faire disparaître enfin.

En effet, en dépit de l'orientation vers la généralisation du « partenariat social » à tous les niveaux du système français de relations professionnelles, un tel point de départ peut être justifié pour au moins trois raisons. Historiquement, le conflit entre syndicats et employeurs, ou entre syndicats et gouvernements, a joué un rôle structurant dans la construction et la définition des identités syndicales, de même qu'il a accompagné des moments historiques majeurs. Du point de vue des institutions, la conflictualité est une donnée importante de la dynamique du système de relations professionnelles : nous verrons plus loin en quoi le développement des institutions des relations professionnelles est lié à la tradition du conflit social en ce sens que « [c']est à partir de la lutte que se construit traditionnellement le sentiment d'appartenance à une communauté dont le conflit serait l'imaginaire référentiel » (Tixier, 1992, p. 38). Aussi conflit et négociation, dans le contexte français, sont davantage complémentaires que mutuellement exclusifs (Cézard, Malan & Zouary, 1996). Théoriquement enfin, le conflit est un concept central de l'analyse scientifique des relations professionnelles, que la démarche adoptée relève de la perspective de la gestion des ressources humaines ou des relations industrielles [93] (Guest, 1987 ; Delaney & Godard, 2001).

93. Le chapitre II expliquera plus en détails en quoi le champ de recherche du human resource management (HRM) adopte une perspective unitariste pour analyser le conflit (postulant que salariés et employeurs ont des objectifs communs et que le conflit est assimi-

Dans un premier temps, nous proposerons un retour sur l'histoire des organisations syndicales professionnelles de salariés. Cette section a pour vocation d'expliquer en quoi les spécificités du syndicalisme français sont en partie le fruit d'une histoire singulière ; il ne s'agit donc pas d'un compte rendu exhaustif de l'histoire du syndicalisme français. Compte tenu de l'orientation de ce travail, c'est principalement sur le syndicalisme dans le secteur privé que nous nous concentrererons.

On prête fréquemment au syndicalisme français deux caractéristiques fondamentales. Les organisations syndicales de salariés sont apparues, au XIX^e^ siècle, en réaction aux conditions de travail et d'emploi de la classe ouvrière dans le contexte du développement de la société industrielle, mais sont restées en marge de la légalité pendant un siècle : de cette époque, les syndicats auraient hérité une inclination particulière pour la lutte et le conflit — au détriment de la coopération et de la négociation avec les employeurs. Au-delà de l'antagonisme entre syndicats et patronat, la multiplicité des idéologies syndicales offrirait également au conflit un front de propagation interne. En réalité, bien qu'important, ce point mérite d'être éclairé à la lumière des re-configurations doctrinales amorcées depuis plusieurs années (A).

D'autre part, le syndicalisme française souffrirait d'une double faiblesse : son incapacité à mobiliser des adhérents — la France possède un des taux de syndicalisation les plus faibles de l'OCDE — et sa difficulté à faire coïncider des discours doctrinaux avec la quotidienneté de l'action dans les entreprises. Cette section sera l'occasion de nuancer l'idée d'une faiblesse généralisée du syndicalisme en France, et de montrer l'évolution qui a animé l'attitude des grandes centrales à l'égard du partenariat social et de la négociation collective (B).

A | Les origines et la diversité des syndicats : un syndicalisme « à la française »[94] ?

La conflictualité dont il est fait reproche aux syndicats se traduirait par des conséquences externes : le refus du partenariat social par perpétuation d'une approche doctrinale du conflit (1). S'il n'est pas question de nier le rôle de ce dernier dans la structuration du mouvement syndical en France, une telle analyse paraît rapide et masque la diversité des positions adoptées par les OS car elle n'embrasse qu'une portion de leur champ d'action. On peut également voir dans l'ambiguïté des relations entretenues entre les organisations syndicales et les partis politiques un prolongement du rapport structurant au conflit (2).

D'autre part, on relève une conséquence interne : le pluralisme syndical (3). La place occupée par le conflit dans la vision doctrinale du mouvement social des différentes centrales a longtemps offert une grille de lecture pertinente des orientations idéologiques des syndicats français. Or, si l'évolution du rapport au conflit permet d'expliquer en partie la multiplication des centrales et la dimension symbolique occupée par la lutte sociale au sein de certaines d'entre elles, cette dichotomie ne paraît pas pour autant épuiser les singularités ; et ce d'autant plus qu'une typologie fondée sur le rôle donné au conflit social apparaît de plus en plus inadaptée à l'analyse du syndicalisme français (Biétry, 2007b).

---

lable à une erreur de gestion) quand celui des industrial relations (IR) se fonde sur une perspective pluraliste (le conflit est inhérent à la relation d'emploi).

94. L'expression est empruntée à Dominique Andolfatto & Dominique Labbé (2009, p. 33).

1 | Le mouvement ouvrier en France : origines et structuration du syndicalisme français

Adopter l'expression de « mouvement ouvrier » pour qualifier la situation française est source d'insatisfaction, tant cette formulation semble inadaptée pour saisir la diversité des courants originaux (Andolfatto & Labbé, 2006a) comme les « différents systèmes d'offre syndicale » actuels (Biétry, 2007b, p. 41). Néanmoins, Patrick de Laubier propose que « l'expression mouvement ouvrier [recouvre les] situations où une lutte est engagée par les salariés pour obtenir en droit et en fait la reconnaissance des syndicats » (1985, p. 18, c'est l'auteur qui souligne). Ainsi, on peut reconnaître que, faute de moyen d'actions légaux, la majorité des syndicats ont vu leur histoire commencer dans la clandestinité, voire dans la violence, afin d'obtenir un existence légale, ou, selon les termes de Laubier, que le syndicalisme français s'est constitué « en situation de mouvement ouvrier » (ibid.).

Pour autant, même en sa jeunesse, le syndicalisme français est d'abord caractérisé par une grande diversité (1.1.). Malgré cette diversité, son action quotidienne et son affirmation progressive comme acteur du système de relations professionnelles va faire émerger une modèle de syndicalisme particulier (1.2).

1.1. UN SYNDICALISME HERITIER DE LA CLANDESTINITE ET HISTORIQUEMENT DIVISE

Les origines du syndicalisme français sont spontanées, défensives (en vue de la reconnaissance de droits), offensives (en vue d'établir un rapport de forces), et clandestines. Après la Révolution de 1789, en raison de la suppression des corporations et des interdictions pesant sur la constitution d'associations professionnelles (cf. infra, loi Le Chapelier et décret d'Allarde de 1791), l'exploitation des « zones d'incertitude » des textes de loi et l'illégalité sont la seule forme possible pour le mouvement syndical naissant.

En ce sens, la grève, bien qu'illégale jusqu'à 1864, s'impose comme une modalité d'action essentielle. En outre, comme elles ne peuvent êtres « aidées » — la perte de salaire serait compensée grâce aux ressources fournies par les syndicats — et sont par conséquent brèves, elles jouent un rôle de structuration sociologique important. La grève est également un « pari risqué » pour le syndicat lui-même (Andolfatto & Labbé, 2006a, p. 107).

Toutefois, les souvenirs de la conduite de grèves illégales, de la radicalisation du mouvement ouvrier qui caractérise les débuts du syndicalisme français [95], ou encore de l'attitude dure de la CGT des premières années du XX^e^ siècle sont présentées aujourd'hui un symbole identitaire fort.

95. René Mouriaux (1992) retient trois dates fondatrices, qui permettent de souligner la violence dans laquelle la régulation des rapports collectifs de travail et, à travers la formalisation du mouvement ouvrier, le syndicalisme, ont trouvé leur source. Quelques années après des événements similaires à Vienne (1819) des révoltes éclatent à Lyon parmi les ouvriers des usines de soie (les « canuts »), en novembre 1831, puis en avril 1834. Ces soulèvements, matés par l'armée, feront respectivement 357 et 342 victimes civiles ou militaires. L'armée interviendra de nouveau pour mettre un terme aux journées de Juin 1848, pendant lesquelles Paris se soulèvera contre la suppression des Ateliers nationaux, institués par la Révolution de février 1848 et destinés à fournir du travail aux chômeurs ; Mouriaux parle de « 3 000 morts et 15 000 déportés sans jugement » (ibid., p. 19). Enfin, le soulèvement de la Commune (1871),

1.2. DES ORIGINES AUX ANNEES 1970 : AU-DELA DES DIVISIONS, UN SYNDICALISME PRODUCTEUR D'IDENTITES COLLECTIVES

Jacques Le Goff (Le Goff, 2004) date des années 1830 la naissance du fait syndical tel qu'on peut l'entendre aujourd'hui. Dès avant sa reconnaissance légale, l'action du syndicalisme français se concentre sur deux axes.

Le premier consiste à soutenir matériellement les travailleurs. Le second est l'aspiration à la transformation de la société, aspiration portée par des idéologies aussi diverses que prégnantes. Le contexte politique et intellectuel dans lequel s'est formalisé le mouvement syndical n'est pas étranger à la teneur des débats qui ont marqué la fin du XIX^e^ siècle ; transition du Second Empire vers la III^e^ République, naissance de la sociologie, influence du marxisme, etc. (Le Goff, 2004).

Ainsi, après loi Waldeck-Rousseau (1884) relative à la création des organisations syndicales en France (cf. infra, §2, A., 1.), les syndicats sont plutôt des syndicats de métier, c'est-à-dire des organisations dans lesquelles on peut voir les héritières du corporatisme de l'Ancien Régime, caractérisées par une forte identité professionnelle (Lallement, 1996b ; Andolfatto & Labbé, 2009b). Cette forme de syndicalisme est portée par des ouvriers qualifiés, et n'a pas vocation à défendre une « classe ouvrière ». Ce n'est que progressivement que se fera le glissement vers la représentation des intérêts collectifs de tous les travailleurs, d'abord avec le développement d'un syndicalisme « révolutionnaire » (cf. infra, 1.2.1.) ; ensuite avec celui de la conception essentialiste du fait syndical mise en œuvre après la Libération (Olszak, 1999).

On peut également trouver dans ce corporatisme latent une des raisons du maintien de l'État dans le jeu des relations professionnelles, caractérisé par l'importance de l'accompagnement juridique du système : il est le seul à pouvoir s'imposer comme l'arbitre des conflits, à la fois parce qu'il décide des règles du jeu, mais aussi parce qu'il peut intervenir pour régler ou prévenir les différends.

Le syndicalisme français présente en outre une certaine particularité dans son évolution historique. En effet, Patrick de Laubier (1985) note que les syndicalismes développés à la suite de mouvements ouvriers suivent généralement un parcours qui les conduit du syndicalisme de métier vers un syndicalisme communautaire (c'est-à-dire accessible aux ouvriers non-qualifiés), puis vers un syndicalisme sociétaire (ouvert à tous les travailleurs). Aussi, la résonance prolongée du syndicalisme révolutionnaire prend une tonalité particulière pour le syndicalisme français. Cette particularité peut être expliquée par trois dimensions principales. D'abord, la démographie française au début du XX^e^ siècle montre que l'urbanisation s'y est réalisée plus lentement que dans des pays voisins (notamment la Grande-Bretagne et l'Allemagne). Or, le gros des rangs syndicaux est fourni par les ouvriers des villes. En ce sens, il était difficile de proposer une action visant la société entière. Ensuite, le contexte politique français est caractérisé par une reconnaissance très précoce des droits civiques et individuels. L'industrialisation du pays a absorbé de nombreux travailleurs dont les conditions de travail ont accentué la visibilité des inégalités dans le pays. Enfin, de Laubier souligne la « tradition révolutionnaire française » (ibid., p. 25).

---

inspiré par le révolutionnarisme socialiste, se soldera par la mort de 18 000 communards et la déportation de 13 000 d'entre eux (ibid., p. 20).

En dépit des divergences doctrinales, le syndicalisme français s'est également illustré dans la production d'identités collectives : sociales (Andolfatto & Labbé, 2000) et professionnelles (Lallement, 1996b). En ce sens, la logique du savoir-faire professionnel aurait joué au moins aussi fortement que la logique d'intégration à une classe sociale [96]. Il faut également préciser que la conception du métier ou de la profession est appréhendée dans une vision très large du périmètre recouvert par ces notions : « [t]out salarié de l'usine est un sidérurgiste même s'il n'a vu l'acier que dans un wagon prêt à l'expédition » (Marcel Donati, syndicaliste CFDT d'une usine de Réhon en Meurthe-et-Moselle, cité par Andolfatto & Labbé, 2009b, p. 38).

Les deux axes d'action originels — soutien matériel et transformation de la société — expliquent en partie la structuration organisationnelle du syndicalisme. D'une part, la dimension sociétale appliquée à la vision de l'action syndicale a conduit à la nécessité de s'exprimer dans un cadre qui dépasse les frontières de l'entreprise, vers le niveau professionnel puis interprofessionnel (Sohier, 2010). D'autre part, le renforcement du mouvement dans sa capacité à porter assistance et soutien aux travailleurs passe par une assise économique : la mutualisation des ressources entre les syndicats se concrétise par une organisation géographique, qui conduira au regroupement national (Andolfatto & Labbé, 2000). Cet aspect peut expliquer en partie pourquoi les organisations syndicales adoptent des modes de fonctionnement internes finalement assez semblables (cf. infra).

Par ailleurs, jusqu'aux années 1970, l'action syndicale dans l'entreprise se caractérise par une forte dimension informelle (Andolfatto & Labbé, 2009b). Cette dimension se retrouve encore aujourd'hui dans la conduite des négociations collectives au sein de secteurs d'activité qui ont connu une syndicalisation précoce (cf. par exemple Bangoura & Dayan, 2001, pour les négociations salariales). En fait, le syndicalisme « à la française », tel qu'il a existé jusqu'à cette période, se caractérise par un très nette séparation entre la direction des centrales et l'action des cellules de base. Dans le même sens, jusqu'à cette date, le syndicalisme français se distingue par sa capacité à agir sur le quotidien des salariés, aussi bien par l'accès au « œuvres sociales » (beaucoup de syndicalistes sont alors élus dans des CE ; les DS ne sont créés qu'à la toute fin de l'année 1968) que dans la gestion des problèmes individuels. En un sens, la relation entre salariés et syndicalistes laisse alors une large part à l'intuitu personæ.

Un autre trait du syndicalisme français concerne son rapport au politique, ou plus précisément encore à la politique.

96. À ce titre, on peut citer quelques lignes de Dominique Andolfatto et Dominique Labbé (2009b, p. 39) qui expriment comment le syndicalisme français s'est tout autant construit par l'identification au métier et aux qualités professionnelles qu'à une inscription plus large du travailleur dans une « classe sociale » par l'exemple du processus de reconstruction identitaire : « […] les déracinés de l'industrialisation se sont façonné de nouvelles identités sociales et de nouveaux repères. Le fonctionnement des ateliers reposait en partie sur le savoir-faire de compagnons qualifiés issus des anciens métiers dont ils avaient conservé la terminologie, le langage mais aussi les valeurs, les coutumes et une certaine vision du monde. […] les nouveaux arrivants […] se sont réapproprié ces codes, ces coutumes et ces visions du monde pour les amalgamer à la nouvelle culture "prolétarienne". C'est ainsi que les migrants déracinés et sans qualification reconnue sont devenus des "canuts", des "mineurs", des "métallos" ou des "cheminots"… »

2 | Organisations syndicales et partis politiques : une indépendance proclamée mais ambiguë

L'interrogation sur le lien entre l'action syndicale et l'action politique, qui a pour corollaire la définition de la nature de l'action syndicale, est source de nombreux commentaires d'ordre théorique. Par exemple, dans les années 1920, Sellig Perlman, à propos des liens entre certaines organisations et des partis socialistes ou communistes, considérait que l'action syndicale était en quelque sorte détournée à leur profit par les acteurs politiques (Perlman, 1928, cité par Lallement, 1996b). Dans les années 1950, la perspective structuro-fonctionnaliste systémique adoptée par John T. Dunlop (1958) fait des relations professionnelles un sous-système de la société, doublement lié au pouvoir politique, d'abord parce que ce pouvoir contribue à la configuration contextuelle dans laquelle se déroulent les processus liés au relations professionnelles, ensuite parce que les outputs produits par le sous-système des relations professionnelles définissent en retour, par effet de rétroaction, le contexte du sous-système politique. Pour Clark Kerr et al. (1960), la politisation du syndicat est une étape, un « mal nécessaire » caractérisant les organisations en leur jeunesse, avant qu'elles ne développent un projet propre, émancipé des contraintes partisanes.

En adoptant une perspective centrée sur le contexte français et son évolution, on ne peut nier les liens historiques et idéologiques entre certains partis politiques et organisations syndicales. L'exemple le plus frappant est sans conteste la relation entretenue entre la CGT et le Parti communiste français (PCF) dans la seconde moitié du XX^{e} siècle. Ce lien peut être expliqué en remarquant que « [h]istoriquement, le mouvement ouvrier constitue la racine commune aux syndicats et à la plupart des partis politiques » (Biétry, 2007b, p. 37) ; Bernhard Ebbinghaus (1995) utilise quant à lui l'expression de « frères siamois » (Siamese twins). Dans le même sens, on peut rappeler que faire pression sur l'État et solliciter son intervention dans le jeu des relations professionnelles est un moyen commode pour contourner la réticence des employeurs à participer à la régulation par la négociation collective ; c'est-à-dire que l'immixtion du syndicat dans la sphère politique constitue une « structure d'opportunité » particulièrement prégnante dans le contexte français (Hyman & Gumbrell-McCormick, 2010).

La question de l'indépendance de la sphère syndicale à l'égard de la sphère politique est centrale, aussi bien pour le droit (rappelons l'interdiction de syndicats ne présentant qu'une action « essentiellement » politique ; cf. supra) que pour les syndicats eux-mêmes. Elle est par exemple formalisée dès la rédaction des statuts de la CGT en 1895 et réaffirmée dans la Charte d'Amiens de 1906. À cet égard, il est important de retenir que la séparation porte sur l'action du syndicat et l'action du parti ; il ne s'agit en aucun cas de proclamer l'apolitisme syndical (Pernot, 2005, p. 72). D'ailleurs, une lecture attentive du texte apprend que les mots « indépendant » ou « indépendance » n'y figurent pas :

> […] les organisations confédérées n'ayant pas, en tant que groupements syndicaux, à se préoccuper des partis et des sectes qui, en dehors et à coté, peuvent poursuivre en toute liberté la transformation sociale.
>
> Charte d'Amiens, in Andolfatto & Labbé, 2000, encadré p. 27.

Mais cette séparation n'en reste pas moins ambiguë dès lors que les actions et propositions syndicales ont pour partie vocation à peser sur l'orientation des politiques publiques. L'implication des grandes confédérations dans les organismes paritaires ou tripartites leur accorde également une place de choix dans la système de redistribution. On pourrait ajouter que depuis 2007 [97], tout projet de réforme du droit du travail est assujetti à la consultation des partenaires sociaux. On peut aussi rappeler la place désormais centrale occupée par la promotion du dialogue social dans le droit du travail. Les échanges houleux entre le Président-candidat Nicolas Sarkozy, Bernard Thibault et François Chérèque (respectivement secrétaires généraux de la CGT et de la CFDT) lors de la campagne de l'élection présidentielle d'avril–mai 2012 constituent également un exemple de l'importance de la parole syndicale dans le débat public [98]. Ces différents éléments témoignent de la proximité des problématiques abordées par le syndicalisme avec la sphère politique et forment un mécanisme auto-entretenu : la faiblesse syndicale chronique n'ayant pas permis le développement d'une régulation du travail autonome par les partenaires sociaux, l'État n'a jamais cessé ni de légiférer en la matière, ni de jouer un rôle d'arbitre dans les relations professionnelles.

De plus, la notion d'indépendance syndicale à l'égard de la sphère politique semble avoir servi de support à l'instrumentalisation des divergences entre les centrales, dans le souci de se démarquer pour proposer une offre syndicale différenciée (Béroud & Mouriaux, 2006). De la même manière que l'utilisation de l'adjectif « unitaire » semble réservé à des syndicats faisant scission, les références à la charte d'Amiens ont bien souvent été utilisées dans l'espoir de nourrir la légitimité d'un projet ; celui d'une nouvelle organisation syndicale ou celui d'un revirement stratégique. Richard Hyman & Rebecca Gumbrell-McCormick (2010) ajoutent à l'orientation idéologique la rencontre entre une capacité de mobilisation restreinte — la difficulté des syndicats français à lancer des mouvements de grève dans le secteur privé — et un contexte historique aggravant cette difficulté, rencontre qui justifie également le recours à l'appui d'une figure tierce — l'État — pour conduire l'action syndicale.

Toutefois, si les directions des centrales syndicales inscrivent leur action dans un projet qui ne peut être vu comme neutre politiquement, il semble que leurs bases soient moins sensibles à ces arguments qu'à la perspective de résoudre des difficultés personnelles et locales. De telles observations se retrouvent à propos de la CGT des années 1900–1910 (Andolfatto & Labbé, 2006a, p. 107 sq.) et dans plusieurs études sur les motifs de l'adhésion syndicale à la fin du XX^e^ et au début du XXI^e^ siècle (Andolfatto & Labbé, 2000 ; Pernot & Pignoni, 2008 ; Biétry & Laroche, 2011). Par ailleurs, tous les salariés syndiqués — et tous les syndicalistes — n'assimilent pas leur engagement syndical à un engagement politique, comme en témoignent les divergences entre leurs affiliations organisationnelles et leurs choix lors d'élections politiques, lesquels fluctuent également dans le temps (cf. par exemple Pernot, 2005, p. 274 sq. [99]). D'autre part, aucune organisation syndicale ne

97. Loi n° 2007–130 du 31 janvier 2007 dite « loi de modernisation du dialogue social », ou encore loi Larcher, créant entre autres l'art. L. 101–1 C. tr.
98. Cf. par exemple l'interview de Bernard Thibault par Michel Noblecourt dans Le Monde du 2 avril 2012 (« Bernard Thibault "clairement pour un changement de Président" »). Sous la V^e^ République, il n'est d'ailleurs par rare que les confédérations donnent des consignes de votes à leurs adhérents pour les élections présidentielles, régionales ou locales.
99. Si l'on s'en tient aux chiffres présentés par l'auteur, lors de l'élection présidentielle de 1995, 60% des personnes exprimant une « sympathie syndicale » pour la CFDT ont voté pour un candidat de gauche ou d'extrême gauche ; 39% pour un candidat de droite ou d'extrême droite. En 2007, ils étaient respectivement 41% et 32% (24% des votes allant au centre). Concernant la CGT, on note une inflexion similaire : 81% des sondés ont donné leur suffrage à un candidat de gauche ou d'extrême gauche en 1995 ; 19% à un can-

poursuit de projet visant à accéder à des fonctions de gouvernement, et aucune n'entretient plus de liens institutionnels avec un parti politique (Biétry, 2007b).

3 | L'« émiettement » syndical : des idéologies irréconciliables ?

La mise en évidence de quelques traits communs ne suffit pas à épuiser la diversité du mouvement syndical. Michel De Coster livre cette réflexion très enrichissante sur la notion d'idéologie, bien éloignée de la démarche de John T. Dunlop (1958 ; cf. infra, chapitre II, section II), qui me semble éclairer en quoi l'existence d'une concurrence entre idéologies syndicales constitue un trait saillant du contexte français :

> L'idéologie désigne un système de valeurs fortes ou centrales que partage un groupe ou une classe sociale. Cette idéologie […] sert de fondement ou de cadre de référence global à des actions visant à conserver, réformer ou révolutionner un ordre social. Sous le couvert de la rationalité ou de l'évidence, ce système d'idées masque la quête de la satisfaction d'intérêts collectifs limités et est proposée à des adeptes tels [sic] un acte de foi.
>
> De Coster, 1987, p. 120.

D'une part, cette citation souligne que l'idéologie peut être vue comme un ensemble de règles présentées comme allant de soi et soumises à un principe de justification contraignant (dans un sens proche de celui de Boltanski & Thévenot, 1991). D'autre part, comme moteur de l'action d'un collectif limité, elle est le principe de l'action d'un groupe contre un autre. Ces deux éléments soulignent la prégnance du conflit et sa forte dimension symbolique dès lors qu'une idéologie est en jeu. Mais, nous l'avons vu, le syndicalisme, même si on le conçoit comme nettement séparé de la sphère politique, n'en demeure pas moins un lieu imprégné par des principes et de règles de conduites résultant de positionnements qui ne sauraient rester idéologiquement neutres. Ainsi, la concurrence entre les offres syndicales s'est nourrie de ces idéologies, qu'elles soient parallèles ou antagoniques. En dehors de quelques parenthèses, l'histoire du syndicalisme français et aussi celle d'un pluralisme toujours plus prononcé. Or, la question du pluralisme syndical revêt, dans le contexte français, un caractère ambigu, car on lui associe souvent une large part de responsabilité dans ce qu'il est convenu de nommer la « crise du syndicalisme français » (cf. infra).

À la manière de René Mouriaux (1992, p. 26), on peut rappeler que « [l']histoire de la famille syndicale laïque est ponctuée de scissions […] entrecoupées par des phases de cohabitations plus ou moins radieuses […] » (3.1.), alors que les syndicats d'inspiration catholique et libérale « réclament et proclament le pluralisme » (3.2). Il existe également, depuis la fin de la seconde guerre mondiale, un syndicalisme représentant les salariés de l'encadrement (3.3.). Plus récemment, le syndicalisme français a vu apparaître un modèle nouveau, qualifié par ses tenants de syndicalisme « autonome et indépendant » (3.4.).

---

didat de droit ou d'extrême droite. En 2007, ces chiffres étaient respectivement de 65% et 24%, 11% des votes allant alors pour un candidat centriste.

Plus qu'à une démarche historique, cette présentation s'attachera à présenter le rapport entretenu par ces différents courants avec le dialogue social, et particulièrement la négociation collective au niveau de l'entreprise. Ici, c'est l'utilisation du terme dialogue social qui peut sembler problématique. Il ne s'agit évidemment pas d'apposer rétrospectivement une grille de lecture actuelle forcément inadaptée à la situation connue il y a plusieurs décennies, mais de mettre en perspective les évolutions du syndicalisme français avec ces thématiques particulières.

3.1. LE SYNDICALISME D'ORIGINE OUVRIERE

Le syndicalisme qui naît de l'unification du mouvement ouvrier est à l'origine d'une tendance majeure dans le syndicalisme français. Il s'est institutionnalisé autour de notions fortes, en particulier celle de lutte des classes, et d'un refus pérenne de la coopération avec les organisations patronales. Récemment, ces positions se sont assouplies ; si l'on en croit les discours tenus par les dirigeants, qui sont loin de faire l'unanimité au sein de leurs confédérations.

3.1.1. LA CONFEDERATION GENERALE DU TRAVAIL : 1895–1906, UNE FRAGILE UNIFICATION

C'est le processus d'unification des syndicats ouvriers et des bourses du travail, sous l'égide de la CGT, qui marque en partie le déclin du syndicalisme de métier, corporatiste et réservé aux ouvriers les plus qualifiés, au profit d'un syndicalisme dont la vocation est d'embrasser de manière plus large l'ensemble des travailleurs — au moins dans les discours tenus au niveau confédéral. L'objectif premier est donc de permettre la défense de l'ensemble des travailleurs concourant à la production d'un même bien ou exerçant leur tâche à partir de la même matière.

Mais cette unification est fragile, parce qu'elle repose sur un consensus que la multiplicité des sensibilités rend difficile à faire vivre. Elle est également soumise à de fortes pressions patronales et à la concurrence de syndicats « jaunes ». Créée lors du congrès de Limoges en 1895, la CGT est, dans un premier temps, marginale, et souffre de la tendance centrifuge des bourses du travail qui, sous la houlette de Fernand Pelloutier, affichent majoritairement une orientation anarchiste.

La charte d'Amiens, signée lors du congrès de 1906, se veut être le « manifeste du "syndicalisme révolutionnaire" » (Andolfatto & Labbé, 2006a, p. 13). En fait, il s'agirait bien plus d'un « texte de circonstance » (ibid., p. 43), adopté dans des conditions discutables (le texte est présenté très tardivement durant le congrès par des syndicalistes à la représentativité contestable) et dont la formulation, si elle permet son adoption par le plus grand nombre, limite sa portée pratique. Proposée par Victor Griffuelhes, la charte a pour vocation de faire émerger une majorité au niveau de la confédération, mais cette majorité est composite.

Au final, ligne dure exposée dans la charte d'Amiens contribue à éloigner la CGT de la possibilité d'une amorce de dialogue social : d'une part, la référence à la lutte des classes assimile la négociation avec les

employeurs à une compromission de l'action syndicale ; de l'autre, l'aspiration à transformer radicalement l'État rend délicat tout rapprochement avec ce dernier.

3.1.2. La Confederation Generale du Travail : 1906–1947, les occasions manquees

L'échec de la mise en pratique des aspirations anarcho-révolutionnaires — dû aux difficultés de mobilisation et à l'intransigeance des cadres de la confédération —, associé à des dissensions fortes à la tête de la CGT, vont conduire à un revirement, revirement qui ne sera toutefois pas suivi d'effets concernant la position de la CGT à l'égard du dialogue social.

À partir de 1908, sous l'impulsion de Léon Jouhaux, la CGT va ainsi se rapprocher de la SFIO et passer sous l'égide d'une majorité socialiste ; rapprochement encore accéléré à l'aube de l'entrée dans la Première Guerre mondiale quand, en août 1914, il est décidé d'abandonner la ligne pacifiste et antimilitariste devant la menace de la guerre. Cela se traduira par la participation de la CGT à l'Union sacrée, à travers les comités du travail féminin (1916) et les délégués d'atelier (1917) mis en place par Alexandre Millerand. L'année 1917 est marquée par de profonds mouvements sociaux, qui ne sont pas sans profiter à la CGT, laquelle bénéficie alors de nombreuses adhésions. À la faveur de la coopération des forces vives de la nation, les circonstances ont en effet « bénéficié » au dialogue social, qui connaît une première forme d'institutionnalisation avec l'introduction de délégués ouvriers dans certaines usines (cf. infra). Cette période est marquée par une orientation réformiste de la CGT.

Pourtant, au sortir de la guerre, dans un climat social très dégradé, les « lois ouvrières » (1919) qui, en dépit de leurs limites, semblent s'inscrire dans la continuité des mesures prises pendant la guerre en réformant la négociation collective, se heurtent à l'opposition de certains syndicats de la CGT. En effet, les accords collectifs qu'elles prévoient n'ont pas de caractère obligatoire et peuvent être aisément contournés (cf. infra). De surcroît, la réussite de la Révolution russe (février et octobre 1917) conduit à un renouveau du révolutionnarisme qui s'accorde mal avec le développement du dialogue social. Cet élan, qui s'était pourtant traduit par une forte recrudescence des adhésions, débouchera sur un nouvel échec ; celle des « grandes grèves » de 1919–1920.

Cet échec, ajouté aux divisions internes (sur la participation de la CGT à l'internationale communiste et ses liens avec la SFIO) ainsi qu'à la montée du PCF conduisent à la scission. En 1921, la CGT-U (CGT « Unitaire ») issue des comités socialistes révolutionnaires opposés à la guerre et à l'implication de la CGT dans l'Union sacrée — et exclus pour cette raisons de la CGT — est créée. Elle même est composée de cadres aux tendances diverses (marxistes-léninistes et syndicalistes révolutionnaires). Elle s'écarte rapidement de la CGT « maintenue » et entretiendra des relations très proches avec le PCF dans les années 1920. En ce sens, elle exclut toute possibilité de négociation avec les employeurs.

La CGT maintenue choisit quant à elle, dans un premier temps, la séparation nette avec la SFIO. La grève est délaissée et la volonté de transformer l'État de l'intérieur se substitue à la volonté de conduire une grève générale à même d'ébranler les fondements du système. C'est à cette période que la réforme des conventions

collectives fait son apparition dans l'arsenal des revendications cégétistes (Pernot, 2005). Mais cette approche est à nouveau la source de discordances avec les partisans d'un retour au syndicalisme révolutionnaire.

Après la victoire du Front populaire aux élections législatives de mai 1936, de nombreuses grèves éclatent dans le pays. Pour y mettre un terme, le gouvernement de Léon Blum réunit les acteurs syndicaux et les organisations syndicales à l'Hôtel de Matignon. Les Accords qui en découlent constituent un tournant majeur dans la formalisation des relations professionnelles en entreprise (cf. infra, §2), en particulier parce qu'ils prévoient la consécration légale des délégués du personnel. Le rôle actif joué par la CGT réunifiée contraste avec l'indépendance qu'elle affiche avec le monde politique, mais s'inscrit dans une volonté de transformation du système mais aussi d'institutionnalisation des relations professionnelles.

Les mois qui suivent les grèves du printemps 1936 sont le théâtre d'une nouvelle « ruée syndicale » (Andolfatto & Labbé, 2006a). Toutefois, la période qui s'ouvre est délicate pour la centrale. Ses effectifs chutent drastiquement. Ainsi, avant la Seconde Guerre mondiale, la CGT manquera par deux fois l'occasion de faire de la négociation collective au niveau de l'entreprise le pivot du système de relations professionnelles : après la Première Guerre mondiale et lors de la signature des Accords de Matignon.

3.1.3. La Confederation Generale du Travail de 1945 a 1995 : de la tutelle communiste aux premices de l'emancipation

Au sortir de la Seconde Guerre mondiale, la CGT participe activement à la reconstruction nationale, bien qu'il existe en son sein une opposition très vive quant aux moyens à mettre en œuvre. L'afflux de nouveaux adhérents et l'ascendant des communistes conduisent à une réforme statutaire. Cette dernière va porter Benoît Frachon, ex-dirigeant de la CGT-U, à la co-direction de la centrale, avec à Léon Jouhaux (septembre 1945 ; tous deux portent le titre de secrétaire général). La recomposition des forces en présence va déboucher sur une nouvelle scission. En 1947, sur fond de montée de la Guerre froide (le Premier ministre Paul Ramadier exclut les communistes du Gouvernement qui soutiennent le refus exprimé par le Kominform à l'égard du plan Marshall), des grèves violentes éclatent en avril, puis à l'automne, désapprouvées par la tendance réformiste de Léon Jouhaux. La CGT-Force ouvrière naît au début de l'année 1948, menée par l'ancien secrétaire général de la CGT. Outre cette rupture, la fin des années 1940 voit également apparaître de nouveaux syndicats, au premier rang desquels la Confédération Nationale du Travail (CNT, issue d'anarcho-syndicalistes ayant fui la CGT), et la Fédération de l'Éducation Nationale (FEN, également issue de la CGT).

Dès le milieu des années 1950, la CGT va choisir de se ranger durablement derrière le PCF, à qui elle abandonne la détermination de ses orientations. Elle s'engage alors dans le « communisme syndical » (Andolfatto & Labbé, 2000, p. 31), ou encore « syndicalisme de masse et de classe ». Le contexte politique est favorable à l'action de la CGT (l'Union de la gauche, accord électoral qui prévaudra de 1972 à 1977, inclut le PCF) et elle connaît, jusqu'à la fin des années 1970, une augmentation constante de ses effectifs.

Le tournant vers les années 1980 marque une nouvelle évolution : les prémices d'une émancipation de la tutelle du PCF. La volonté affichée lors du congrès de Grenoble (1978) ne sera pas immédiatement suivie

d'effet (Georges Séguy sera contraint de laisser sa place à Henri Krasucki en 1982), et bien que les désaccords se multiplient au début des années 1980, la CGT s'enferre. Pour qualifier le secrétariat général d'Henri Krasucki (1982–1992), les observateurs ont des mots éloquents : « isolement et dénonciation tous azimuts […] ère de glaciation » (Pernot, 2005, p. 193 sq.). L'unité d'action avec la CFDT se désagrège au tournant des années 1980. Plusieurs conflits durs reçoivent le soutien unique de la CGT, comme celui de l'usine SKF d'Ivry-sur-Seine, lequel durera trente mois (1983–1985). Pour autant, en dépit d'une proximité maintenue avec le PCF tout au long de cette décennie, les éléments de constat — désyndicalisation, effritement de l'URSS, chute du Mur de Berlin — conduisent à renforcer le diagnostic de la nécessité d'une rupture.

La CGT prend également un rôle actif dans les débats qui entourent les réformes Auroux de 1982 à travers sa participation au Conseil Économique et Social (Caire, 1984). Une majorité de représentants de la CGT s'opposent à l'obligation de négocier au niveau de l'entreprise et au droit d'opposition institué pour toute organisation syndicale représentant 50% des suffrages aux dernières élections professionnelles.

Durant cette période, c'est donc principalement au niveau de la négociation collective de branche que s'intègre l'action de la CGT. Néanmoins, majoritaire dans les entreprises, la CGT se prête également au jeu de la négociation à ce niveau (Andolfatto & Labbé, 2000, p. 32).

3.1.4. La Confederation Generale du Travail depuis le debut des annees 1990 : de l'emancipation a l'egard du parti communisme au defi de la modernisation

L'intronisation de Louis Viannet en 1992 est suivie d'un changement d'orientation de la centrale, au nom du « syndicalisme rassemblé », qui annonce la rupture avec la stratégie d'isolement des années 1980. Cette rupture traduit un double constat, qui naît de l'effondrement du bloc soviétique et de l'influence que la proximité avec le PCF fait peser — négativement — sur la centrale en termes d'image auprès de l'opinion publique et parfois de ses propres adhérents. Ainsi, la CGT « se réinsère dans les négociations interprofessionnelles » (Mouriaux, 1992, p. 34). Durant les mouvements sociaux de l'automne 1995, la CGT se mobilise au côté de syndicats autonomes (SUD, FSU), de FO (Louis Viannet et Marc Blondel, secrétaire général de FO, auront une poignée de main à haute teneur symbolique) et de la CFDT contre le « plan Juppé » qui prévoit une réforme de la Sécurité sociale et du régime de retraite. En 1995, la centrale quitte la Fédération Syndicale Mondiale (FSM) regroupant des syndicats communistes et, en 1996, Louis Viannet quitte le bureau national du PCF.

Si le mouvement d'éloignement par rapport au PCF a bien commencé sous l'impulsion de Louis Viannet, c'est lors des mandats successifs de Bernard Thibault que le divorce sera définitivement consommé entre les deux organisations. Secrétaire général de la centrale de 1999 à 2012, il tente de moderniser la structure, par exemple en stimulant la refonte de l'organisation de la confédération, mais se heurte à des réticences en interne. La période de sa succession, ouverte dès l'annonce de sa volonté de ne pas briguer un nouveau mandat en janvier 2012, ouvre également une crise interne inédite, Bernard Thibault ayant été mis en minorité par le comité confédéral national pour son choix de soutenir Nadine Prigent.

La CGT défend aujourd'hui un « syndicalisme de proposition » qui inclut la négociation collective comme moyen d'action légitime (Andolfatto & Labbé, 2000, p. 32). Dans ses « Repères revendicatifs » (CGT, 2011, p. 63), la CGT déclare que :

> La négociation collective doit avoir pour objectif l'amélioration de la situation des salariés, l'encadrement et la compensation de leurs contraintes de travail. Elle doit porter sur leurs revendications et respecter sans dérogation l'ordre public social, la hiérarchie des normes et le principe de faveur. […] La représentation des salariés dans la négociation doit être exclusivement assurée par des syndicats […]

En d'autres termes, l'agenda de la négociation collective d'entreprise revient aux salariés et la centrale conteste les dispositions de la loi du 4 mai 2004 relatives aux possibilités de dérogation au droit commun. D'autre part, la CGT s'oppose à la participation à la négociation collective d'acteurs non-syndicaux, mais défend la réforme de la représentativité syndicale acquise via l'audience aux élections professionnelles ainsi que le principe majoritaire de validité des accords collectifs. Pour autant, il apparaît que le taux de signature d'accords collectifs par la CGT est plus important au niveau de l'entreprise qu'au niveau de la branche d'activité. Selon Dominique Andolfatto et Dominique Labbé (2006b), cela reflète la difficulté que connaissent les instances locales pour mette en œuvre une force d'opposition concrète aux employeurs (cf. infra).

3.1.5. La Confederation Generale du Travail-Force ouvriere : du dialogue a la radicalisation, la priorite a la politique contractuelle ?

La centrale tient son nom d'une publication interne à la CGT, le journal Force Ouvrière, à l'origine de la tendance « Les amis de Force Ouvrière », favorable à Léon Jouhaux. Elle naît en 1948 d'une scission au sein de la CGT. En effet, après la Seconde Guerre mondiale, les communistes y sont largement majoritaires et entendent subordonner l'action de la confédération aux directives du PCF. Imposée par la base aux leaders (notamment Léon Jouhaux, partisan de la « temporisation » ; Andolfatto & Labbé, 2006a, p. 271), la scission vers la nouvelle CGT-FO se veut la continuité de la CGT « historique ». En dépit des sensibles évolutions de sa ligne stratégique, FO semble avoir néanmoins privilégié, jusqu'aux années 1990, la continuité autour de deux axes forts : l'anticommunisme et la culture de la négociation avec les pouvoirs publics et le monde patronal (Andolfatto & Labbé, 2000 ; Pernot, 2005).

Dès les années 1950, sous le secrétariat général de Robert Botherau (1948–1963), FO fait rapidement de la politique contractuelle un point fort de son action : se posant en continuatrice de l'« ancienne CGT », elle reprend sa position favorable au développement des conventions collectives. Sous l'égide d'André Bergeron, secrétaire général de 1963 à 1989, FO va continuer de développer une stratégie conventionnelle et partenariale au nom d'un « syndicalisme de proposition ». Cela permettra à la centrale de devenir un partenaire privilégié des gouvernements des années 1960 et sa forte implication dans les organismes tripartites, notamment la Sécurité sociale.

Les années 1980 sont plus difficiles. Outre la difficulté récurrente liée à son faible nombre d'adhérents, FO voit son action contrariée à plusieurs reprises. En juin 1981, l'entrée de ministres communistes dans le Gouvernement Mauroy II entérine l'éloignement à l'égard du PS déjà amorcé à la fin des années 1970. La mise en œuvre de la réforme Auroux aurait pu constituer un moment fort pour FO, puisqu'elle institutionnalise le rôle des délégués syndicaux dans l'entreprise en leur donnant pour mission de représenter les salariés dans les procédures de négociation collective. Pour autant, de nombreux points génèrent des contentieux, en particulier le renversement de la hiérarchie des normes (l'accord d'entreprise devient plus contraignant que la loi) et la création du droit d'expression dont le caractère individuel contrevient à l'aspiration à une lutte collective (Caire, 1984 ; Tixier, 1992). Enfin, la politique d'austérité qui constitue le cœur de l'action du Gouvernement Fabius (juillet 1984–mars 1986) et les difficultés liées à la conjoncture économique du milieu des années 1980 laissent peu de marge de manœuvre au développement de la politique contractuelle.

À la fin des années 1980, Marc Blondel succède à André Bergeron et impulse une nouvelle dynamique à FO, donnant à son positionnement une tonalité plus radicale. Ainsi, elle s'éloigne de sa tradition de partenariat dans les négociations collectives pour s'engager dans la voie de la contestation. En effet, après la chute du Mur de Berlin, Marc Blondel fait le « pari » (Pernot, 2005, p. 229) de l'effondrement de la CGT en même temps que de l'idéologie communiste, et choisit de durcir l'action de sa centrale dans l'espoir de donner un souffle nouveau aux adhésions, en particulier dans le secteur privé. Ce pari ne sera jamais abondé par la réalité, et la nouvelle radicalité de la centrale provoque le départ d'une partie de ses effectifs et sa perte d'influence dans les organismes tripartites.

En 2004, Jean-Claude Mailly remplace Marc Blondel à la tête de la confédération. Ce nouveau secrétariat général se caractérise par un affichage très fort en faveur d'un rapprochement et d'un apaisement (Jean-Claude Mailly rencontre en face-à-face Bernard Thibault puis François Chérèque dans les semaines qui suivent son intronisation) ; FO participe même conjointement aux autres grandes centrales à la mobilisation contre le projet de loi portant création du contrat première embauche (CPE) du Gouvernement Villepin en 2006. Pour autant, la tentation du cavalier seul subsiste (Andolfatto & Labbé, 2000). En effet, FO essaie aujourd'hui de sécuriser sa propre existence : l'échec du pari sur la disparition de la CGT se traduit par la persistance de la faiblesse numérique de la centrale en termes d'adhérents et par sa position très marginale dans le secteur privé. Bien que signataire de la Position commune de 2001 sur le développement de la négociation collective en entreprise, FO n'a pas signé celle de 2008 sur la représentativité syndicale et conserve une identité revendicative marquée :

> Depuis toujours Force Ouvrière demeure très attachée à la négociation collective. Pourtant force est de constater que la négociation collective est sans cesse attaquée par des lois visant à affaiblir la négociation, notamment par un transfert de ces prérogatives vers d'autres acteurs.
>
> Force Ouvrière, 2011, p. 65.

FO se montre notamment critique vis-à-vis de la transposition de la Position Commune de 2008 dans la loi alors que seules deux organisations syndicales l'ont signée. De fait, les nouvelles règles de la représentativité

syndicale sont très défavorables à la centrale, qui réalise des scores électoraux insuffisants pour pouvoir prétendre accéder à cette qualité, en particulier dans le secteur privé. Elle est également engagée en faveur du développement de la représentation collective des travailleurs dans les PME.

Enfin, une des particularités de FO est la difficulté qu'elle rencontre pour s'établir dans le secteur privé, récurrente depuis sa création, et qui la prive d'une assise cohérente avec la volonté affichée de proposer un syndicalisme pour tous les travailleurs. D'autre part, l'apolitisme affiché de la centrale ne doit pas suffire à masquer qu'elle est, depuis sa création, composée de tendances aux affinités très diverses. En conséquence, FO est animée par des forces contraires qui sont un frein à tout revirement majeur.

3.2. LE SYNDICALISME D'INSPIRATION CHRETIENNE

La distinction entre différentes inspirations du syndicalisme français, à savoir un syndicalisme d'origine « ouvrière » et un syndicalisme d'origine « chrétienne », est classique. Pour autant, un tel découpage vaut surtout pour la première moitié du XX^{e} siècle. En effet, les organisations syndicales initialement inspirée de la doctrine chrétienne se sont rapidement penchées sur la question de leur déconfessionalisation. D'autre part, la principale héritière de cette tendance (la Confédération Française Démocratique du Travail, CFDT) se revendique également de l'influence de la charte d'Amiens et du syndicalisme ouvrier.

L'apparition d'un syndicalisme d'abord catholique, puis chrétien, s'est produite à la fin du XIX^{e} siècle, dans le sillage de l'encyclique papale Rerum Novarum (littéralement « Des choses nouvelles »), prononcée par Léon XIII en 1891. Le pape y développe pour la première fois la « doctrine sociale » de l'Église, qui se veut être une proposition alternative au projet socialiste.

3.2.1. LA « LIGNEE » CFTC–CFDT

La naissance de la Confédération Français de Travailleurs Chrétiens (CFTC) est liée au rattachement à la France de l'Alsace-Moselle après la Première Guerre mondiale (Andolfatto & Labbé, 2006a) et des syndicats qui y existaient alors. Ces derniers sont ainsi proches du modèle allemand de l'époque, celui de la social-démocratie.

Originellement, l'objectif de la CFTC est d'offrir une vision alternative de l'action syndicale. Après l'échec des grèves de 1919–1920, qui sont aussi perçues comme l'échec de la démarche révolutionnaire par une partie du monde syndical, elle tente d'opposer au développement du syndicalisme communiste un syndicalisme d'inspiration social-démocrate, c'est-à-dire se situant à l'extérieur d'une lecture en termes de lutte des classes pour privilégier le développement de « règles sociales » (Tixier, 1992, p. 241). En ce sens, la grève, sans être exclue, n'est pas appréhendée comme une modalité pertinente de l'action syndicale et il convient de privilégier le dialogue et la promotion la dignité humaine.

Néanmoins, la question de la laïcisation de la confédération apparaît rapidement — dès les années 1930 avec l'entrée du laïque Syndicat Général de l'Éducation Nationale (SGEN) — mais ne semble pas opportune à

toutes les forces qui la composent, notamment les cadres. L'abandon de la référence à l'encyclique papale interviendra dans les nouveaux statuts adoptés en 1947, et la déconfessionnalisation de la centrale en 1964. Il convient également de noter que la CFTC ne parviendra jamais vraiment à unifier le syndicalisme chrétien, puisque de nombreux ouvriers de ces confessions resteront dans le giron d'autres organisations (principalement la CGT).

Avant la Seconde guerre mondiale, la CFTC présidée par Jules Zirnheld (1919–1940) est plutôt implantée auprès des employés et peine à asseoir sa légitimité auprès des ouvriers. Elle est également déconsidérée par la CGT. Ainsi, proche de la démocratie-chrétienne, la CFTC n'est pas engagée dans le Front populaire, même si elle participe à quelques manifestations du printemps 1936. Toutefois, elle ne fait pas partie des signataires des Accords de Matignon. La CFTC défend durant cette période une conception de l'État comme arbitre des relations professionnelles qui doivent en premier lieu se tenir via les institutions de négociations collectives et le contrat de travail, dans un rôle de contrôle de la conformité des textes (Pernot, 2005). Cette position évoluera après 1945 avec le développement de l'État-Providence et du système de redistribution.

L'épisode de la guerre est douloureux pour la centrale. Certains de ses cadres soutiennent le Régime de Vichy. Néanmoins, une autre partie de ses effectifs rejoindra la Résistance, au premier rang desquels Gaston Tessier (secrétaire général de 1919 à 1948 et membre du Comité National de la Résistance). L'implication de la centrale dans la lutte contre l'Occupant apaisera les tensions existant avec la CGT et signera la reconnaissance de la légitimité de la confédération auprès du monde syndical (Mouriaux, 1992). Au sortir de la Seconde guerre mondiale, la confédération est proche du Mouvement Républicain Populaire (MRP), parti démocrate-chrétien non confessionnel, mais optera finalement pour l'éloignement au nom du respect de la Charte d'Amiens. Durant cette période, la CFTC soutient un syndicalisme de planification démocratique. Celui-ci consiste à peser sur les orientations choisies par le Commissariat Général au Plan (CGP), en particulier sur les questions sociales. En dépit d'un certain « flou idéologique » (Georgi, 1995, p. 39), cette notion jouera un rôle important dans l'évolution de la confédération.

Les premiers congrès confédéraux des années 1960, qui coïncident avec la nomination d'Eugène Descamps au poste de secrétaire général (1961–1971), sont a posteriori considérés comme les « Congrès de l'évolution ». Ce sont eux qui, progressivement, vont déboucher sur l'abandon de la référence à la religion, entérinée lors d'un congrès extraordinaire à Paris en 1964. La laïcisation se traduit également par un changement de nom : la CFTC devient la CFDT, Confédération Française Démocratique du Travail. Elle répond à un mouvement plus vaste de « sécularisation de la société française » (Pernot, 2005, p. 97).

Dans un premier temps, la nouvelle CFDT fait face à l'obligation d'affirmer son identité, en particulier face à la CGT et à la CGT-FO. Trois axes peuvent illustrer les moyens mis en œuvre pour y parvenir. Premièrement, la CFDT construit progressivement une unité d'action avec la CGT, dès 1966. En pratique, l'unité d'action est bien souvent effective aux niveaux décentralisés du système de relations professionnelles, mais il s'agit ici de créer une alliance syndicale systématique au niveau confédéral (Tixier, 1992). Cette unité sera toutefois difficile à faire vivre. Durant les années 1960, elle cherche à accentuer ses liens avec le monde politique, mais peine à imposer l'idée d'une « deuxième gauche ». Troisièmement, la centrale mise sur le renforcement de son assise idéologique et se lance à partir 1970 dans la défense d'un projet autogestionnaire. Ce projet vise à ce que « la

gestion et l'organisation de l'entreprise [revienne] aux travailleurs afin qu'ils puissent intervenir sur leurs conditions de travail » [100].

Aussi, dès le milieu des années 1970, la CFDT opère une mutation très progressive, qui prend la forme d'une « conversion » qui tient autant à son évolution idéologique qu'à ses rapports de force internes (Defaud, 2009). Dans un premier temps, la CFDT prend acte du processus de désyndicalisation, qui la touche à l'instar des autres centrales syndicales, par le choix d'un « recentrage » ou « resyndicalisation », c'est-à-dire l'abandon de la perspective autogestionnaire au profit d'une démarche plus « réaliste » qui « [donne] priorité à la négociation, même "à froid" » (Andolfatto & Labbé, 2006a, p. 324 sq.). Ainsi, la confédération, par ses revendications en faveur du droit de discussion des conditions de travail pour les travailleurs, se trouve à l'origine de l'impulsion donnée en faveur de la négociation collective d'entreprise par les lois Auroux de 1982. Bien que la CFDT adoptera une attitude très critique à l'égard des gouvernements de gauche dans la seconde moitié des années 1980 — après en avoir été très proche —, elle ne déviera pas de son orientation favorable à l'égard de cette pratique. Elle s'éloigne parallèlement de la grève et de l'action radicale (cf. infra, l'exclusion des syndicats SUD).

En 1992, l'élection — houleuse — de Nicole Notat à la tête de la confédération signe le début d'une nouvelle période, caractérisée tout à la fois par l'isolement de la CFDT au sein du monde syndical, son soutien à des réformes dénoncées par les autres confédérations et la recherche d'une position centrale au sein de l'échiquier social. Un élément-clef de cette stratégie concerne l'approbation au projet de « Refondation sociale » proposé par le Medef (cf. infra), et fait le choix de soutenir les pratiques de gestion des ressources humaines participatives. Élu en 2002, François Chérèque s'inscrit dans un premier dans le prolongement de la stratégie de Nicole Notat.

Depuis, la CFDT fait preuve de plus de tempérance mais n'a pas abandonné la ligne consistant à se maintenir comme partenaire de l'État et des organisations patronales, dans les limites du dialogue social. Cette position pose question quant à la possibilité pour la centrale de s'inscrire dans une stratégie d'alliance avec les autres acteurs syndicaux : si les mouvements de 2006 contre le projet de contrat première embauche du Gouvernement de Villepin, de 2009 pour la défense des salaries et de l'emploi ou de 2010 contre la réforme du régime des retraites du Gouvernement Fillon III ont bien rassemblé l'action conjointe des principales organisations, il semble que la participation de la CFDT à une unité d'action soit de nature circonstancielle (Pernot, 2005). Dans le même sens, la primauté donnée à la négociation conduit la CFDT à afficher une attitude de plus en plus réservée à l'égard de la grève.

Les mots des observateurs sont souvent durs pour évoquer les nombreux changements d'orientation qu'a connu la centrale du boulevard de la Villette. La stratégie de l'« hyper-réformisme » défendue par la CFDT, et longtemps saluée pour son modernisme par de nombreux observateurs, semble avoir laissé place à un réalisme dépourvu de vision (Jean-Marie Pernot évoque sans concession « une sorte d'acquiescement général à tout changement pourvu que son avis soit sollicité et sa voix entendue, ne serait-ce que sur le détail » ; 2005, p. 210).

100. www.cfdt.fr, Menu « Qui sommes-nous ? », Rubrique « Notre histoire : 1965–1979, à la conquête de l'autogestion ».

3.2.2. La CFTC « maintenue », la relation d'emploi au cœur de la vie du travailleur

Créée à l'issue du congrès de 1964, qui officialise la laïcisation de la centrale et la création de la CFDT, la CFTC « maintenue » est attachée à la défense de ce qui a constitué le socle de la CFTC « historique ». Elle jouera, sous la présidence de Joseph Sauty [101] (1964–1970) un rôle actif de promotion de la négociation collective et des instances paritaires aux côtés de Force Ouvrière et de la CGC dans les années 1960, et bénéficie d'ailleurs de la reconnaissance de sa représentativité dès 1966. Cette reconnaissance intervient toutefois en dépit de résultats très faibles aux élections professionnelles (Pernot, 2005).

Son action dans les années 1970 et 1980 va principalement consister à se démarquer de la CFDT, dont elle récuse la proximité avec le monde politique et la déconfessionnalisation. Ainsi, avec Jacques Tessier (1970–1981) et Jean Bornard (1981–1990), elle va développer un syndicalisme qui cherche à concilier la vie dans et hors de l'entreprise, ce qui lui donne un positionnement qui dépasse les seules frontières de cette dernière (comme en atteste son implication dans la contestation du projet de réforme Savary en 1984). Toutefois, les années 1980 sont aussi celles de la disparition de l'industrie minière en France, qui constituait le seul « bastion » de la CFTC.

Les années 1990 marquent un retour vers la dimension confessionnelle de la centrale Initié par Guy Drilleaud (1990–1993), ce mouvement sera poursuivi par Alain Deleu (1993–2002) qui prendra de nouveau appui sur les écrits officiels de l'Église catholique pour justifier la direction donnée à la centrale. Jacques Voisin (2002–2011) a porté pour sa part un syndicalisme de « réformisme et construction sociale » (Andolfatto & Labbé, 2006a, p. 340).

Le projet actuel de la CFTC est le « Statut du travailleur [102]», lequel « défend une conception participative de l'entreprise où la valeur du travail est pleinement reconnue et les salariés considérés comme des partenaires à part entière ». Ce projet est fondé sur « une culture de la négociation et de la participation ». En ce sens, la CFTC propose de réformer le statut juridique du travailleur : l'État serait « garant du fonctionnement du dispositif », lequel serait élaboré par une convention tripartite et décliné par négociation collective à tous les niveaux du système. Depuis 2006, la confédération a créé un label pour les « accords d'entreprise répondant à des finalités, soit ceux qui proposent des mesures innovantes allant au-delà de la législation actuelle ou mettant en œuvre cette législation de façon concertée et dynamique ».

Aujourd'hui, la CFTC est confrontée à de grandes difficultés, notamment en termes d'adhésion et de résultats électoraux. Elle est en ce sens une des organisations les plus menacées par la disparition de la présomption de représentativité.

---

101. La CFTC présente la particularité d'une gouvernance double, pourvue d'un directeur et d'un secrétaire général, qui fait écho à son organisation historique (la CFDT a d'ailleurs elle-même conservé cette architecture organisationnelle jusqu'à la fin du mandat de Laurent Lucas en 1973). Traditionnellement, la personne occupant le poste de secrétaire général devient par la suite directrice de la confédération. Il existe quelques exceptions : par exemple, Jacques Voisin occupe le poste de président de 2002 à 2011, avec deux secrétaires généraux successifs, Philippe Louis — actuel président — et Jacky Dintinger (secrétaire général de 2002 à 2008), qui n'accèdera jamais à cette fonction.
102. Le texte intégral est disponible sur www.cftc.fr, rubrique « Notre projet ». Les citations de ce paragraphe figurent dans le chapitre 1, « Les principes du statut du travailleur ».

3.3. LE SYNDICALISME DE L'ENCADREMENT : LA CONFEDERATION FRANÇAISE DE L'ENCADREMENT-CONFEDERATION GENERALE DES CADRES

La CFE-CGC présente une particularité dans le paysage syndical français : pendant plusieurs décennies, elle a porté la représentation « catégorielle » des seuls salariés disposant du statut de cadres. Progressivement, cette approche s'est élargie aux salariés de l'encadrement, et elle se veut aujourd'hui « au service des cadres, ingénieurs, techniciens, agents de maîtrise et forces de vente » en portant un syndicalisme « évolutionnaire, plus que révolutionnaire » [103].

Créée en 1944 par le regroupement d'amicales d'anciens et d'organisations nées juste avant la Seconde guerre mondiale [104], la Confédération générale des cadres (CGC) émerge dans la volonté d'incarner une voie centriste qui permette de préserver la spécificité des cadres et le développement d'institutions tripartites (Andolfatto & Labbé, 2000). Les premiers moments de son action sont ainsi tournés dans la reconnaissance du particularisme du statut cadre et la revendication de dispositifs différents de ceux qui prévalent pour les autres travailleurs. Dominique Andolfatto & Dominique Labbé (2006a, p. 310) notent ainsi trois axes d'orientation développé sous la présidence d'André Malterre (1956–1975) : l'élaboration d'un système de retraite propre aux cadres, l'adoption de mesures fiscales favorables et l'affirmation de la hiérarchie salariale. Ce dernier aspect constitue un trait fondateur des aspirations de la centrale jusqu'à la fin des années 1960 : la promotion de la stabilité sociale. Les événements de mai 1968, envers lesquels la direction de la confédération exprime une opposition ferme, sont à l'origine de la scission de tendances plus militantes qui réfutent ce conservatisme.

Les causes de cette scission sont prémonitoires de l'évolution de la CGC dans les années 1970. Confrontée au développement de structures dédiées aux salariés de l'encadrement dans les organisations syndicales généralistes, qui concurrencent son action jusqu'à lui contester l'hégémonie de la représentation de cette catégorie, la CGC adopte un ton plus protestataire et plus moderniste en critiquant durement, par exemple, l'introduction de la réforme Auroux. Le mot « modernisme », introduit sous la présidence de Jean Menu (1979–1984), fait d'ailleurs toujours partie du vocabulaire de la confédération de Bagnolet. D'autre part, l'augmentation de la proportion des cadres dans le salariat pose problème au maintien de l'orientation strictement catégorielle ; elle sera maintenue mais élargie en 1981, par apposition du nouveau sigle CFE (Confédération Française de l'Encadrement) à l'ancienne appellation CGC.

Le résultat des élections prud'homales de 1997, qui voit la CFDT arriver en tête du collège des cadres et la CFE-CGC perdre « le quart de son audience » (Andolfatto & Labbé, 2000, p. 41) marque une rupture dans le sens d'un renouveau de la ligne ferme de la confédération. Jean-Luc Cazettes, président de 1999 à 2005, choisit ainsi la combativité, qui s'exprime à la fois à l'égard des organisations patronales et du gouvernement.

Bien qu'elle demeure très soucieuse de préserver l'exception catégorielle, la CFE-CGC actuelle, présidée par Bernard Van Craeynest depuis 2005, est aussi animée par les conséquences des nouvelles dispositions sur la représentativité syndicale qui la lient à l'audience électorale. Après avoir envisagé plusieurs projets de rapprochement, notamment avec l'UNSA, elle a embrassé depuis 2010 l'idée du développement d'une

103. C'est en tout cas ce qui est affiché en guise de sous-titre sur le site officiel de la confédération, www.cfecgc.org.
104. Il s'agit de la Confédération générale des cadres de l'économie française (CGCEF), du Groupement syndical des cadres diplômés (GSCD) et de la Fédération nationale des syndicats d'ingénieurs (FNSI).

« troisième voie syndicale » qui regrouperait l'ensemble des confédérations « minoritaires ». Elle défend aussi l'introduction d'un « contrat d'engagement social » destiné à accroître la sécurité dont bénéficient les représentants syndicaux dans le secteur privé.

Dans les documents officiels et outils de communication actuels de la confédération, la négociation collective ne fait pas l'objet de développements : elle semble désormais aller de soi, pourvu qu'elle soit conduite dans le respect de l'exception catégorielle. Il semble qu'il s'agisse de la condition sine qua non pour que la pratique soit considérée comme acceptable. Par exemple, le rapport d'activités du dernier congrès confédéral (présenté à Reims en février 2010 et portant sur la période 2007–2009) rappelle la présence de représentants CFE-CGC lors des négociations sur la médecine du travail, les risques psycho-sociaux, la formation professionnelle, etc., mais toutes ces négociations concernent les niveaux interprofessionnel ou de branche.

3.4. LE SYNDICALISME AUTONOME ET INDEPENDANT

Afin de lever toute ambiguïté, il est nécessaire de préciser ce qu'on entendra dans cette section par « syndicalisme autonome et indépendant ». Il ne s'agit pas de revenir sur les syndicats « autonomes » de la fin du XIX^{e} siècle (cf. supra), mais sur les évolutions d'un mouvement qui comprend notamment des syndicats nés par scission de la CGT (1947) ou refus d'intégrer la CGT-FO, ainsi que des syndicats émancipés de la CFDT (années 1980–1990) ; et, d'une manière générale, les déçus du « réformisme » tel qu'envisagé par cette dernière.

Son terrain d'élection est le secteur public. Bien que le terme de syndicalisme autonome puisse se référer à de nombreuses organisations, son centre de gravité s'est stabilisé autour de l'Union Nationale des Syndicats Autonomes (UNSA) et l'Union Syndicale « Solidaires » (USS). D'abord constituées sur le fondement de refus du système de relations professionnelles, elles semblent aujourd'hui affirmer leur volonté d'en être un acteur majeur (Pernot, 2005).

3.4.1. LE SYNDICALISME « SOLIDAIRES » : L'ALTERNATIVE RADICALE DE L'USS

Après l'élection de François Mitterrand à la Présidence de la République en 1981, à l'initiative de la FGSOA, dix organisations autonomes [105] se regroupent au sein d'un « club de réflexion » auto-défini comme « progressiste » (Mouriaux, 1992, p. 63) de manière à de « peser sur l'agenda des réformes » (Andolfatto & Labbé, 2006a, p. 342) : le « Groupe des Dix » (G-10). Deux mouvements contraires vont alimenter ce groupement pour lui donner une identité singulière dans le paysage syndical français : la radicalisation d'une

105. Il s'agit, par ordre alphabétique, de la Fédération Générale Autonome des Agents de Conduite (FAAC), la Fédération Autonome de la Défense Nationale (FADN), la Fédération Autonome des Transports (FAT), la Fédération Autonome des Syndicats de Police (FASP), la Fédération Générale Autonome des Fonctionnaires (FGAF), la Fédération Générale des Salariés des Organisations Agricoles et de l'agro-alimentaire (FGSOA, aujourd'hui UNSA2A pour UNSA Agriculture Agroalimentaire), du Syndicat National des Contrôleurs du Trafic Aériens (SNCTA), du Syndicat National des Journalistes (SNJ) et du Syndicat National Unifié des Impôts (SNUI).

partie de ses fondateurs — qui attire de nouveaux arrivants — qui va entraîner le départ d'autres (Pernot, 2005).

Dès le début, le G-10 a fait de l'égalité entre les différents syndicats qui le composent la clef de voûte de son action, ce qui suppose de prendre des décisions à l'unanimité ou à la majorité qualifiée. Mais cette contrainte, si noble qu'on puisse la trouver, n'est pas sans revers. Elle provoque des difficultés de coordination qui vont connaître un point d'orgue en 1986–1987 lors des mouvements sociaux dans le secteur public (SNCF, et Banque de France notamment) et conduire au départ de FGAF et de la FASP, deux syndicats fondateurs.

À cet éloignement s'ajoute la radicalisation du G-10 avec l'entrée dans le groupement, d'abord par rapprochement, puis officiellement en 1992, de syndicats Solidaires Unitaires Démocratiques (SUD), notamment SUD-PTT. D'une part, l'organisation se réclame de la charte d'Amiens, mais avec une acception restrictive de l'idée d'indépendance syndicale, en ce sens que la proximité avec les actions gouvernementales doit être totalement répudiée, au même titre que la subordination à un parti politique. Pour autant, la politisation du mouvement semble être fondamentale dans les motivations à l'adhésion, mais si elle ne s'inscrit pas dans une dynamique partisane ; très ancrée à gauche (voire à l'extrême gauche), elle est plutôt l'expression d'une volonté de peser sur la transformation de la société, une manière d'affirmer la radicalité du mouvement et son absence de compromission dans le particulier pour lui privilégier le général (Sainsaulieu, 1999). De l'autre, elle se réclame du projet autogestionnaire développé par la CFDT dans les années 1970. Ce syndicalisme, d'inspiration militante, va par la suite « essaimer » dans d'autres branches du secteur public (hôpitaux, SNCF, Air France, etc.), privé (Aslthom, Thomson), et non salarié (étudiants et chômeurs ; Sainsaulieu, 1999, p. 795) qui rejoindront aussi l'USS.

Progressivement, le G-10 va procéder à la structuration de la nébuleuse d'organisations qui le composent. Une telle démarche n'est pas dépourvue d'enjeux internes : le rejet de la structure confédérale et l'autonomie à l'égard des confédérations historiques constituent un socle identitaire fort. En 1998, le terme d'« Union » est donc privilégié, car il permet à la fois d'afficher la cohésion du mouvement et de s'écarter d'une hiérarchisation des forces en présence. Le nom de « Groupe des Dix » est abandonné en 2004 au profit d'Union Syndicale Solidaires (USS). En 2009, l'USS comptait 45 syndicats et fédérations (Pernot, 2005).

L'USS se distingue ainsi par trois caractéristiques fortes. En premier lieu, parce que son projet ne se limite pas exclusivement à l'entreprise, elle cultive une étroite proximité avec des corps intermédiaires non-syndicaux, en particulier des associations au sens de la loi de 1901, souvent altermondialistes et anticapitalistes. En second lieu, son mode de fonctionnement interne, celui de la « démocratie syndicale » dans lequel toutes les composantes sont traitées sur un pied d'égalité, tranche avec le modèle confédéral privilégié par les autres organisations syndicales [106]. En troisième lieu enfin, ses modalités d'action sont également éloignées du syndicalisme « traditionnel ». Cela ne signifie pas que la grève ou la manifestation ne sont pas envisagées comme pertinentes. Mais d'autres formes sont intégrées : pour accroître la visibilité de son action, l'USS a

106. L'article 4 des statuts de l'USS révisés en juin 2011 (texte intégral disponible sur www.solidaires.org, menu « Qui sommes-nous ? », rubrique « L'Union Syndicale Solidaires ») dispose que « les organisations adhérentes conservent pleinement leur indépendance et leur personnalité juridique, le droit d'ester en justice, de négocier et signer tous les protocoles électoraux professionnels, accords collectifs d'entreprise, conventions collectives dans leurs secteurs d'activités tels que définis par leurs statuts ».

recours à des méthodes de mobilisation visant à « interpeler la société civile » (Biétry, 2007b, p. 147 sqq.). Elle pratique ainsi une forme de radicalité dans le choix de ses slogans, de son discours en misant sur « la conquête par l'affrontement » (ibid., p. 136) [107].

Par rapport à la négociation collective, cette radicalité se traduit par une position singulière : selon les termes des statuts de l'USS (préambule), « la négociation permet de concrétiser les avancées obtenues ». Cette phrase fait directement suite à celle-ci : « Pour concrétiser les aspirations et satisfaire les revendications, le syndicalisme use des différents moyens dont il dispose : la discussion, la proposition, la critique, l'action revendicative dont la grève pour créer un rapport de force ». En d'autres termes, l'action revendicative semble donc devoir précéder la négociation. Toutefois la grande autonomie dont jouissent les organisations adhérentes à l'USS couvre le champ de la négociation collective d'entreprise : il n'existe donc pas, officiellement, de position de l'USS concernant cette dernière, laissée à la libre appréciation des composantes.

Les motifs à l'adhésion aux syndicats actifs dans l'USS sont variés. Dans les années 1990, la sociologie des syndicats SUD-PTT montre par exemple qu'il y existe une cohabitation entre des individus faisant une première expérience du syndicalisme et des syndicalistes plus confirmés déçus par l'évolution de leurs anciennes centrales (Sainsaulieu, 1999). Cette cohabitation se retrouve également dans les années 2000. Franck Biétry (2007a) a ainsi identifié trois profils de syndiqués SUD : les « conjurés » (anciens dissidents internes ayant fait le choix de s'engager dans une organisation sans transition), les « dégouttés » (sic ; individus ayant connu une expérience syndicale, puis une période sans engagement avant d'intégrer un syndicat SUD) et les « primo-adhérents » (dont les motivations sont à trouver dans une logique de projet née de déceptions professionnelles, plus que dans la poursuite d'une revendication personnelle ou politique). Cette multiplicité des motifs à l'adhésion n'est pas sans poser des difficultés à l'USS.

En effet, la ligne radicale de l'USS s'accompagne de sa relative marginalisation au sein du système de relations professionnelles et du monde syndical. Par exemple, une opposition interne existe quant à la nécessité de poursuivre dans la voie d'un développement de type confédéral. La grande diversité des profils de ses militants pèse également et contribue à rendre délicat l'émergence de consensus durables (Andolfatto & Choffat, 2004).

3.4.2. LE SYNDICALISME AUTONOME : EMERGENCE ET DEVELOPPEMENT DE L'UNION NATIONALE DES SYNDICATS AUTONOMES

La naissance de l'UNSA est en grande partie liée aux difficultés rencontrées par d'autres organisations, notamment la FEN (Fédération de l'Éducation Nationale), la FASP (Fédération Autonome des Syndicats de Police) et le G-10. La première est confrontée à des difficultés internes à la fin des années 1980 (en particulier à l'issue de la mobilisation contre le projet de loi Savary qui aurait porté création d'un « grand service public unifié et laïque de l'éducation nationale »), qui voient s'opposer des tendances socialistes et communistes ; ces

107. L'USS propose ainsi, sur son site internet, des fiches pratiques pour les « manifestants arrêtés » et la garde à vue (www.solidaires.org, Rubrique « Infos pratiques »).

derniers occupent une position de plus en plus importante dans l'organisation. En effet, la FEN s'est créée après la scission entre CGT et FO avec pour objectif de rester neutre dans ce conflit idéologique. Après une tentative de rapprochement avec la CFDT avortée (principalement en raison de l'opposition de FO) de manière à asseoir la place de la tendance socialiste, la FEN choisit en 1992 de se séparer du SNES, à majorité communiste. En 1993, elle fonde l'Union Nationale des Syndicats Autonomes (UNSA) avec la FGSOA, la FGAF, la FMC et la FAT. Dans les années 1990, l'arrivée des syndicats SUD dans le G-10 provoque de nouveaux départs, en particulier ceux des syndicats de police SNPT et SNOP (respectivement Syndicat National des Policiers en Tenue et Syndicat National des Officiers de Police) vers l'UNSA. Dans le même temps, l'élection de Marc Blondel à la tête de FO et le changement d'orientation de cette dernière (cf. supra) provoque un afflux de syndicats jusqu'alors affiliés à FO. Depuis 1998, l'UNSA a adopté la forme confédérale, mais en maintenant l'autonomie de ses composantes (Andolfatto & Labbé, 2006a).

L'UNSA prône un syndicalisme réaliste, réformiste et pragmatique, sans toutefois exclure l'affrontement et le rapport de forces, mais en le présentant sous un jour particulier (Biétry, 2007b). Dans sa Charte, adoptée en 1994 [108], elle déclare défendre des valeurs comme « l'attachement à la laïcité, à la République, à la démocratie, aux libertés, à la justice sociale, à la solidarité, à la défense du Service public, au droit à l'emploi, à la fraternité et à la tolérance, dans la fidélité au principe de l'indépendance syndicale » et « la lutte contre les discriminations ». Elle y affirme l'importance du rôle de l'État, et surtout, un positionnement nettement favorable à la négociation comme moyen de concilier les intérêts de l'entreprise et du salarié dans un contexte de crise de l'emploi et de la compétitivité. Ainsi, elle envisage la grève comme moyen d'action pertinent en cas d'échec de négociations. Lors son 5e congrès à Pau en 2009, l'UNSA rappelait défendre un syndicalisme d'adhérents, dans le but de « s'implanter dans le plus grand nombre possible d'entreprises et administrations pour y être représentatifs et légitimés, afin de négocier des accords qui apportent des avancées et des garanties » (Résolution générale adoptée le 26 novembre 2009 [109]). Toutefois, la faiblesse de son implantation rend difficile le commentaire de l'attitude que les représentants issus de cette confédération adoptent en pratique au regard de la négociation collective d'entreprise.

L'UNSA veut développer son implantation, particulièrement dans le secteur privé (Pernot, 2005). Ainsi, au cours des années 2000, elle va tenter à plusieurs reprises de se rapprocher d'autres confédérations, notamment après 2003 ; en désaccord avec la CFDT sur le dossier de la réforme des retraites du Gouvernement Raffarin III, l'UNSA agit conjointement à la CGT et à la FSU. Plus récemment, c'est un rapprochement avec la CFE-CGC qui n'a pas abouti. D'autre part, malgré ses efforts, la confédération ne parvient à s'implanter de manière suffisamment pérenne dans le secteur privé pour y être reconnue représentative (refus de l'octroi de la présomption de représentativité par le Conseil d'État en 2005).

108. Le texte intégral est disponible sur www.unsa.org, menu « Connaître l'UNSA », rubrique « Découvrir l'UNSA ».
109. Le texte intégral est disponible sur www.unsa.org, menu « Connaître l'UNSA », rubrique « Les congrès, les textes ».

* * *

L'histoire des organisations syndicales est ponctuée de dates-clefs qui sont autant de points d'inflexion majeurs dans leurs orientations et dans leurs choix. On peut ici retenir deux moments qui éclairent en quoi leur appréhension de l'action syndicale dans l'entreprise a évolué : la fin des années 1970 (changement des modes d'organisation et début de la désyndicalisation massive) et le début des années 2000 (reconfiguration des positions stratégiques avec l'évolution du rapport à la négociation collective d'entreprise). Le premier marque l'apparition de la participation des travailleurs à la détermination de leurs conditions d'emploi et de travail dans l'entreprise, via la négociation collective portée par les délégués syndicaux, dans les agendas de certaines centrales. Le second accompagne l'évolution de la négociation collective, caractérisée par le passage d'une logique d'amélioration à une logique d'adaptation de ces conditions de travail et d'emploi, en particulier par le développement du régime dérogatoire des accords collectifs. Les nouvelles règles de la représentativité syndicale, adoptées pour permettre à ces réformes de produire des accords légitimes, ont relancé la problématique de la nature de l'action syndicale en France, jusqu'alors représentation sociologique des salariés, et ancrée depuis dans une représentation électorale.

Au-delà de leur présence lors de chacune des étapes qui ont jalonné les XIX^e^ et XX^e^ siècles, le retour sur la structuration historique des acteurs de la représentation syndicale des travailleurs, avec une insistance particulière sur l'évolution de leur rapport à la négociation collective au niveau de l'entreprise, permet en outre de dresser un quadruple constat.

(1) À l'instar du découpage de Franck Biétry (2007b), on voit se dessiner une scène officielle et une scène officieuse des relations professionnelles. En particulier, les cinq « grandes » confédérations semblent avoir accepté leur rôle de partenaire social dans un système qui comprend également l'État et les organisations patronales. Certes, ce partenariat prend des nuances bien différentes selon qu'on l'envisage, par exemple, du point de vue de la CFDT ou de FO. Mais il ne semble pas question pour ces centrales de s'exclure totalement du jeu des institutions, même si ces dernières ne manquent pas d'être critiquées. Parallèlement, le syndicalisme autonome connaît une dynamique sensible depuis le début des années 1990, et particulièrement dans le secteur public où, par exemple, l'UNSA et l'USS ont réalisé des scores supérieurs à ceux de la CFE-CGC ou de la CFTC lors des élections professionnelles de l'automne 2008 dans la Fonction publique (cf. infra, 2.2.). Cette progression peut être légèrement nuancée par leurs faibles scores lors des élections prud'homales de décembre 2008 (3,81% des suffrages exprimés sur l'ensemble des sections du collège salarié pour Solidaires, contre 1,51% en 2002 ; 6,25% pour l'UNSA contre 4,99% en 2002 [110]). Mais on parlerait à tort du syndicalisme autonome comme une force monolithique : l'UNSA apparaît chercher à intégrer la scène officielle quand l'USS est plus divisée à ce sujet.

(2) L'émiettement du syndicalisme français (encadré 1.2), s'il reflète évidemment des différences idéologiques, doit aussi se lire comme l'aboutissement d'un processus historique — en fait, sa photographie, car on peut penser qu'il est amené à continuer son cours. Le syndicalisme français n'a cessé d'évoluer autour de différentes

110. L'intégralité des scores réalisés est disponible sur www.travail-sante-emploi.gouv, section « Travail », menu « Dossiers », rubrique « Relations professionnelles ».

lignes de fracture, dont certaines sont aujourd'hui en nette perte de vitesse, comme la définition de la mission centrale du syndicalisme ou la question de l'anticommunisme.

(3) À la lumière des évolutions juridiques récentes, les enjeux auxquels sont confrontés les organisations syndicales présentent pourtant de fortes ressemblances. S'il feront l'objet d'un développement plus approfondi (cf. infra), on peut d'ores et déjà souligner deux éléments. D'une part, la négociation collective au niveau de l'entreprise fait l'objet d'une attitude généralement favorable, mais cette attitude dépend de motivations et de conditions de mise en œuvre de la négociation qui varient beaucoup d'une confédération à l'autre (tableau 1.2). De l'autre, la réforme des critères de la représentativité syndicale a rendu critique la question des alliances, en particulier dans le cadre de la constitution de listes communes aux élections professionnelles. Mais là encore, selon les centrales, l'alliance peut être reléguée à une stratégie conjoncturelle qui permet ponctuellement d'afficher une unité d'action en vue d'améliorer le rapport de force à leur profit, ou prendre un tour bien plus crucial en ce qu'elles participent de la survie même de l'organisation… d'autant plus que la structure organisationnelle des confédérations rend généralement saillante la distance entre les instances dirigeantes, qui édictent les grandes orientations, et les unités de base, chargées de les mettre en œuvre.

(4) Dans les thématiques qui articulent les discours des centrales syndicales, la place de la GRH demeure ambiguë. Les chiffres des négociations annuelles obligatoires sur la rémunération, de même que sur l'épargne salariale, affichent un certain dynamisme, même si ils tendent à se stabiliser après l'accroissement très net du début des années 2000. Mais les autres thèmes de négociation sont parfois réduits à la portion congrue. De même, à parcourir les éléments argumentaires des centrales, qui leur servent donc de position « officielle », on remarque que les thèmes abordés débordent largement le seul cadre de la relation d'emploi[111].

La présentation du syndicalisme français ne peut être complète sans un détour sur ce qui est fréquemment désigné comme la « crise du syndicalisme ». Elle se dessine à partir d'éléments nombreux et épars, qui peuvent être liés aux organisations elles-mêmes ou être sans lien direct avec le syndicalisme, mais constituent toutes des contraintes majeures.

TABLEAU 1.2

Les attitudes déclarées des principales organisations syndicales françaises à l'égard de la négociation collective au niveau de l'entreprise, de la dérogation des accords collectifs d'entreprise au droit commun, de la réforme de la représentativité syndicale et de la représentation collective des salariés des pme

	ATTITUDE DECLAREE A L'EGARD DE…			
ORGANISATION SYNDICALE	… la négociation collective d'entreprise	… la possibilité de dérogation au droit commun du travail (accords majoritaires)	… la réforme de la représentativité syndicale	… la représentation collective des salariés des PME

111. Par exemple, entre le 16 janvier 2008 et le 4 juin 2012, les 33 argumentaires officiels de la CFDT (www.cfdt.fr) concernent les thèmes suivants : la réforme du régime des retraites et des retraites complémentaires (8), la crise économique de 2008 dite de la « Grande récession » et ses conséquences (crise financière, crise grecque et difficultés de la zone euro ; 5), la protection sociale (2), l'assurance chômage (2), le logement (2), l'emploi des jeunes (2), la réforme fiscale (2), la gouvernance des entreprises (1), la certification des comptes syndicaux (1), la politique agricole commune (1), la compétitivité des entreprises (1), l'autonomie des personnes âgées (1), la rupture conventionnelle du contrat de travail (1), le Front national (1), la politique énergétique (1), la santé (1) et la sécurisation des parcours professionnels (1).

CFDT	Favorable. Les lois Auroux de 1982 suivent pour partie des préconisations formulées par la CFDT.	Favorable dans le cadre des accords majoritaires, censés dynamiser la coopération entre les acteurs syndicaux.	Favorable, la CFDT est signataire de la Position commune de 2008 à l'origine de la loi du 20 août 2008.	Favorable à la création de commissions paritaires territoriales (représentants salariés élus) pour mesurer l'audience syndicale.
CFE-CGC	Favorable, mais dans le respect de l'exception catégorielle.	Défavorable à la possibilité de dérogation, aux accords majoritaires et au transfert de prérogatives vers des IRP non-syndicales.	Défavorable, au double motif de la primauté de l'audience électorale et de la séparation entre les niveaux de l'entreprise et de la branche (refus de signer la position commune de 2008).	Favorable.
CFTC	Favorable, la CFTC défend un « culture de la négociation et de la participation ».	Défavorable, Jacques Voisin a dénoncé la loi Fillon de 2004 comme étant une « folie douce »[a].	Défavorable.	Favorable au principe, mais défavorable aux modalités de mise en œuvre choisies.
CGT	Favorable au nom du principe constitutionnel, mais à condition qu'elle soit conduite par des représentants syndicaux.	Défavorable, la CGT souhaite un retour à la primauté du principe de faveur.	Favorable, la CGT est signataire de la Position commune de 2008 à l'origine de la loi du 20 août 2008.	Favorable à la création de commissions paritaires territoriales (représentants salariés élus) pour mesurer l'audience syndicale.
CGT-FO	Favorable, mais à condition qu'elle soit conduite par des représentants syndicaux.	Défavorable. La CGT-FO récuse en outre le transfert de la possibilité de représenter les salariés dans les négociations collectives par des acteurs non-syndicaux.	Défavorable. La CGT-FO a refusé la Position commune de 2008 et dénonce le fondement électoral de la représentativité syndicale.	Favorable au principe, mais défavorable aux modalités de mise en œuvre choisies.
UNSA	Favorable, la négociation est un moyen de concilier les intérêts de l'entreprise et des salariés.	Favorable.	Favorable.	Favorable à un vote par branche d'activités.
USS	Pas de position officielle, la participation à la négociation est laissée à la libre appréciation des organisations adhérentes.	Défavorable à l'abandon du principe de faveur.	Défavorable, l'USS dénonce la marginalisation des organisations non signataires de la Position commune de 2008.	Favorable au principe, mais défavorable aux modalités de mise en œuvre choisies.

a. Cf. sa tribune dans Libération du 6 janvier 2004, « Réforme du dialogue social : une folie douce ».

ENCADRE N° 1.2

LE PLURALISME SYNDICAL
Une caractéristique du système français de relations professionnelles

d'après Laroche, 2010, p. 41 sqq.

1. Le syndicalisme d'origine ouvrière

Confédération générale du travail (CGT) • Fondée en 1895 • Secrétaire général : Bernard Thibault (jusqu'à 2012) • 33 fédérations professionnelles, 96 unions départementales, 21 comités régionaux • 22 000 syndicats et sections syndicales • Nombre d'adhérents revendiqués : ≈ 650 000.

Confédération générale du travail-Force ouvrière (CGT-FO) • Fondée en 1948 (scission d'avec la CGT) • Secrétaire général : Jean-Claude Mailly (depuis 2004) • 33 fédérations nationales, 103 unions départementales et territoriales • 16 000 syndicats • Nombre d'adhérents revendiqués : ≈ 600 000.

2. Le syndicalisme d'origine catholique

Confédération française démocratique du travail (CFDT) • Fondée en 1964 (scission majoritaire de la CFTC) • Secrétaire général : François Chérèque (jusqu'à 2002) • 19 fédérations, 110 unions départementales et unions professionnelles de secteur, 22 unions régionales • 2 100 syndicats • Nombre d'adhérents revendiqués : ≈ 800 000.

Confédération française des travailleurs catholiques (CFTC) • Fondée en 1919 (maintien après la création de la CFDT) • Président : Jacques Voisin (depuis 2002) • 16 fédérations et syndicats nationaux, 99 unions départementales, 22 unions régionales • Nombre d'adhérents revendiqués : ≈ 140 000.

3. Le syndicalisme d'encadrement

Confédération française de l'encadrement-Confédération générale des cadres (CFE-CGC) • Fondée en 1944 (renommée en 1981) • Président : Bernard Van Craeynest (depuis 2005) • 26 fédérations et syndicats nationaux, 97 unions départementales, 26 unions régionales • 352 syndicats • Nombre d'adhérents revendiqués : ≈ 110 000.

4. Le syndicalisme autonome

Union Nationale des Syndicats Autonomes (UNSA) • Fondée en 1993 • Secrétaire général : Luc Bérille (depuis 2011) • 8 pôles d'activités professionnels, 95 unions départementales interprofessionnelles • Nombre d'adhérents revendiqués : ≈ 130 000.

Union Syndicale Solidaires (USS) — Solidaires, Unitaires, Démocratiques (SUD) • Fondée en 1981 (G-10) • 44 fédérations ou syndicats nationaux, 83 comités départementaux ou régionaux • Nombre d'adhérents revendiqués : ≈ 90 000.

B | Le syndicalisme français aujourd'hui : « crises » ou « lendemain de crise » [112] ?

Les thèmes de la crise et de la faiblesse du syndicalisme français sont des constantes fortes depuis la fin du XIX[e] siècle. Elles méritent toutefois d'être, sinon nuancées, au moins précisées. La crise du syndicalisme en France peut être expliquée par un ensemble très large de causes parmi lesquelles il est délicat d'établir une hiérarchisation (Bévort & Jobert, 2008). D'autre part, il existe dans la littérature des points de vue discordants sur la validité de certaines thèses.

Aussi, cette section sera articulée en plusieurs mouvements. Dans un premier temps, j'exposerai les explications « classiques » de la crise du syndicalisme (1) avant de revenir plus longuement sur les débats qui animent la question du lien entre syndicalisation et pouvoir syndical (2) de même que celle de l'action syndicale dans l'entreprise (3). Dans un second temps, nous nous concentrerons sur la spécificité de la crise française (4) avant de présenter brièvement les principales perspectives d'avenir proposées par les observateurs (5).

1 | Qu'est-ce que la crise du syndicalisme ?

La présentation des causes de la crise du syndicalisme français nécessite de prendre un certain nombre de précautions. Le plan qui a été retenu ici consiste à exposer successivement les principales approches théoriques de la croissance et du déclin syndical (1.1.), puis les causes « externes » (1.2.) et « internes » (1.3.) avancées par des auteurs appartenant à des nombreux champs disciplinaires (sciences de gestion, sociologie du travail, sciences politiques, économie du travail, etc.) et qui ont trait, plus particulièrement, au contexte français.

Il convient de préciser que ce choix relève davantage de la commodité que de la volonté d'offrir une lecture dialectique de ces causes [113]. En effet, il ne serait pas pertinent de prétendre qu'il existe une séparation nette entre d'un côté des variables contextuelles et de l'autre des variables propres aux organisations syndicales. Au contraire, nombre de ces variables sont transverses et s'inscrivent dans un cadre qui dépasse celui du seul syndicalisme, quand d'autres pourraient être rangées à la fois dans les causes internes et dans les causes externes du déclin syndical (par exemple, le développement de l'individualisation des rapports sociaux ne dépend pas des organisations syndicales mais pourrait influencer les motivations à l'adhésion syndicale ou le contenu des revendications individuelles). Cette description des causes des difficultés du syndicalisme français relève davantage d'une perspective de contextualisation qui vise à faire émerger ses caractéristiques propres.

112. L'expression fait référence au titre de l'ouvrage de Jean-Marie Pernot (2005) : Syndicats, lendemains de crise ?
113. C'est également le choix qui a été retenu par Dominique Andolfatto & Dominique Labbé (2000) dans la conclusion de leur ouvrage et qui porte le titre « Le déclin syndical français ».

1.1. LES DIFFERENTES APPROCHES DE LA CROISSANCE ET DU DECLIN SYNDICAL

On peut distinguer trois principales approches visant à expliquer l'observation de phases de croissance et de déclin du syndicalisme (décrites par Ebbinghaus & Visser, 1999) : cyclique, structurelle et configurationnelle.

Selon l'approche cyclique, les syndicats connaissent des phases successives de croissance et de déclin, qui sont autant de réponses aux phases de croissance et de récession économiques (Commons, 1918). L'approche structurelle propose une lecture proche, mais davantage ancrée dans le long terme (Kerr et al., 1960) : les phases de croissance et de déclin suivent alors des changements qui concernent les classes sociales, les modes de production, la flexibilité des marchés et les valeurs individuelles, autant d'éléments dont l'évolution s'éloigne de la cyclicité par le temps important que nécessite sa mise en œuvre. Ici, la croissance syndicale accompagne le développement de la société industrielle, et le déclin coïncide avec son érosion.

Ces deux approches, si elles permettent d'expliquer les tendances majeures de la syndicalisation, restent néanmoins limitées car elles postulent l'équivalence des contextes nationaux, historiques et institutionnels. Ainsi, l'approche configurationnelle permet d'appréhender les différences observées entre plusieurs systèmes de relations professionnelles nationaux en se concentrant sur ces contingences, ce qui permet d'expliquer pourquoi on n'observe pas de convergences entre ces différents systèmes (Crouch, 1993). Dans les deux sous-sections qui suivront, c'est donc cette approche que nous privilégierons afin de cerner les caractéristiques françaises.

1.2. LES CAUSES EXOGENES DE LA CRISE DU SYNDICALISME FRANÇAIS

Dans la lignée des travaux d'Alain Touraine (Touraine, Wieviorka & Dubet, 1984), qui faisaient le constat de la transformation des organisations syndicales en acteurs politiques au détriment du lien entre syndicat et « mouvement ouvrier », Pierre Rosanvallon (1988) diagnostique que le déclin du syndicalisme est lié à des transformations d'ordres économique et sociétal. Selon l'auteur, il s'inscrit dans le cadre d'un déclin général des instances représentatives, qui repose sur l'effacement de la dimension collective au profit de la dimension individuelle : en d'autres termes, il s'agit d'une évolution qui part de mouvements d'identification — collectifs — pour aller vers des mouvements d'expression — individuels. En ce sens, Pierre Rosanvallon suggère que l'« essence » du phénomène syndical, caractérisée par la conjonction de trois types d'action — la représentation de « groupes sociaux », sa contribution à la « régulation sociale » et son rôle créateur de solidarités sociales qui stimulent la lutte pour la « justice sociale » (ibid., p. 22 sq.) — est touchée au premier chef par cette évolution. Cela aurait pour conséquence le rejet du syndicalisme comme représentant légitime des aspirations individuelles des salariés. Ainsi, l'« individualisation » des rapports sociaux s'accompagnerait de la fragmentation des références collectives, dont le syndicalisme est une incarnation, notamment en ce qu'il défend des catégories de salariés et des identités professionnelles qui s'estompent (les communautés pertinentes de l'action collective au sens de Denis Segrestin ; 1980).

Une seconde cause du déclin du syndicalisme en France peut être trouvée dans l'évolution du contexte économique à partir du milieu des années 1970. D'une économie en forte croissance, stimulée après la Seconde

guerre mondiale par le plan Marshall, la construction européenne, la démographie et, surtout, l'interventionnisme étatique à la faveur de la nationalisation de grandes entreprises, de la Banque de France et d'une politique de planification très dense, on est passé à une économie marquée par l'inflation, la cherté des combustibles fossiles et la persistance du chômage massif (Bernstein & Milza, 1996b ; 2001). Parallèlement, ce sont les bastions traditionnels du syndicalisme français, comme la sidérurgie, qui ont connu une diminution drastique de l'emploi, ce qui aurait privé les confédérations d'une partie substantielle de leurs forces vives. Aussi, la thématique de l'emploi est-elle devenue un enjeu central pour les confédérations syndicales.

L'évolution économique est également à l'origine de l'évolution du salariat et du tissu productif (Bévort & Jobert, 2008). Durant les dernières décennies, le tissu productif français a vu s'accroître la proportion des petites et moyennes entreprise. Or, ces dernières peinent à être investies par les organisations syndicales. En effet, une grande partie d'entre elles assure des opérations de sous-traitance, ce qui les place dans une situation de dépendance à l'égard d'une autre structure et contribue à la distanciation entre le lieu de la prise de décision et le lieu de l'exécution du travail. Leur apparition récente et leur taille modeste, qui les place à l'extérieur des dispositifs « classiques » de représentation du personnel, accroît cette difficulté ; elle laisse également davantage de place aux possibilités d'évitement syndical par les directions. L'origine du capital semble ainsi contraindre la présence de délégués syndicaux : on les rencontre moins fréquemment dans les établissements où il est d'origine patrimoniale, ou lorsqu'il appartient à des particuliers, que lorsqu'il est détenu majoritairement par des actionnaires, ou encore lorsque l'établissement dépend d'un groupe (Furjot, 2000). D'autre part, depuis la fin des années 1970, d'autres éléments sont venus bouleverser les caractéristiques traditionnelles du salariat français, notamment le développement du secteur des services, du travail des femmes et des « formes atypiques d'emploi ». Comme le souligne Jean-Marie Pernot (ibid., p. 171), « la distance au syndicalisme s'accroît avec l'éloignement du statut de travailleur à temps plein ». Le secteur « éducation-santé-action sociale » apparaît, à ce titre, faire figure d'exception : 49% de ses établissements étaient pourvus de délégués syndicaux en 2004–2005 (Pignoni & Tenret, 2007), alors que les formes atypiques d'emploi y sont fréquentes.

D'autre part, les moyens de production se modernisent et, en parallèle, l'organisation du travail et les pratiques de gestion subissent aussi des transformations importantes. L'apparition de pratiques comme les cercles de qualité, la production en juste-à-temps, les groupes autonomes de production, le raccourcissement des lignes hiérarchiques et la densification des outils de communication directe entre salariés et managers se traduisent parfois par la relégation au second plan de l'action syndicale. Ces « nouvelles » pratiques sont en effet souvent présentées comme concurrentes de l'action des délégués syndicaux dans l'entreprise, car elles créent un « court-circuit » en vertu duquel les DS se trouvent exclus de la communication entre le management et les salariés [114].

L'explication de la crise du syndicalisme français possèderait également un versant politique, lequel mobilise la dynamique des partis de Gauche et leur action gouvernementale, de même que la participation de certaines organisations syndicales aux réformes du système de relations professionnelles. À cet égard, les années 1980 constituent un moment charnière. Elles ont coïncidé avec une politique de « ralliement à l'économie de marché » (Bernstein & Milza, 2001, p. 204), initiée dès 1982 par les Gouvernements Mauroy I

114. Ce point sera plus longuement développé, cf. infra chapitre II.

et II, et prolongée sous le Gouvernement Fabius (juillet 1984–mars 1986). Le tournant vers le libéralisme est définitivement consommé lors de la période de cohabitation, sous l'égide du Gouvernement Chirac II (mars 1986–mai 1988). En particulier, les modalités des procédures de licenciement sont assouplies. D'autre part, l'introduction des lois Auroux marque un « changement de paradigme » (Pernot, 2005, p. 179). La logique de décentralisation de la négociation collective, renforcée au niveau de l'entreprise, est aussi celle de la reconnaissance de la concurrence comme « levier de la modernisation de l'économie française » (ibid.). Cela s'est traduit par l'infléchissement du rôle de la régulation initiée au niveau des branches d'activités, sans pour autant que les accords d'entreprise ne s'imposent comme le centre de gravité du système. De même, le développement du régime dérogatoire au droit commun du travail, qui aurait dû renforcer le rôle des organisations syndicales dans l'entreprise, semble avoir au contraire conforté la position des employeurs, et cela sans que les confédérations cessent d'accompagner le mouvement de décentralisation.

Les organisations syndicales sont également de plus en plus concurrencées par de nouveaux acteurs de défense collective, défense qui peut parfois se décliner sur un modèle « para-syndical » (Rosanvallon, 1988, p. 63) : organisations non gouvernementales et associations se sont multipliées. Elles mobilisent autour de thèmes dont le registre est plus large que celui déployé par les syndicats, si bien que leur propos recouvre les problématiques qui sont traditionnellement dévolues à ces derniers.

En outre, les organisations syndicales, qu'elles soient nées de mouvements ouvriers ou qu'elles soient d'inspiration confessionnelle, sont confrontées au déclin des idéologies qui ont nourri l'orientation de leur action (Hyman & Gumbrell-McCormick, 2010). L'effondrement du bloc communiste a, nous l'avons vu, conduit à la rupture du lien historique entre la CGT et le PCF, mais elle a aussi porté l'estocade à l'incarnation des valeurs du communisme et à la poursuite de ses objectifs par l'action syndicale. De même, la laïcisation croissante des sociétés distend les liens possibles avec les préceptes de la démocratie sociale chrétienne.

L'explication du déclin syndical en Europe de l'Ouest proposée par Bernhardt Ebbinghaus & Jelle Visser (1999) met quant à elle l'accent sur la dimension institutionnelle. Leur analyse économétrique fait intervenir comme variables explicatives de l'évolution du taux de syndicalisation, en plus de variables reflétant l'évolution structurelle économique (par exemple, l'inflation), sociale (le taux de chômage), et politique (gouvernement de « Gauche »), quatre indicateurs institutionnels : l'existence d'une institution où les organisations syndicales exercent des prérogatives liées aux prestations sociales habituellement dévolues à l'État [115] ; l'existence d'un accès institutionnalisé aux lieux de travail pour les organisations syndicales ; l'existence de structures de négociation collective tripartites réunissant, au niveau national, les syndicats, les organisations patronales et l'État ; l'existence de contraintes légales à l'adhésion syndicale (type closed shop). Leurs résultats montrent une absence de corrélation statistiquement significative entre les variables structurelles économiques et sociales et l'évolution du taux de syndicalisation, contrairement aux variables politiques et institutionnelles. La conduite de modèles de régressions linéaires indique également que l'évolution (négative) du taux de syndicalisation est liée aux variables institutionnelles, en particulier l'accès des organisations syndicales au lieu de travail. Ces résultats suggèrent, pour le contexte français, que le renforcement des syndicats aux niveaux de l'entreprise et de l'établissement, par la mise en place de délégués syndicaux puis par

115. Il s'agit du « système de Gand » ; cf. infra.

la décentralisation de la négociation collective, aurait paradoxalement pu contribuer au déclin du taux de syndicalisation.

1.3. LES CAUSES ENDOGENES DE LA CRISE DU SYNDICALISME FRANÇAIS

Au-delà de ces premiers éléments, dans lesquels les organisations syndicales tiennent au mieux un rôle indirect, la crise du syndicalisme français peut également être expliquée par des caractéristiques internes.

En premier lieu, la crise syndicale est une crise de la syndicalisation. En effet, le taux de syndicalisation, c'est-à-dire la proportion de salariés adhérents à un syndicat, a chuté de plus de 74,7% entre 1949 et 2005, passant de 30,1% à 7,6% pour l'ensemble des secteurs public et privé (Wolff, 2008 ; graphique 1.2). Les travaux de l'économiste américain Mancur Olson (1965) présentent une première piste de réflexion concernant le phénomène de désyndicalisation qui touche les systèmes de relations professionnelles occidentaux depuis plusieurs décennies. Le modèle qu'il développe cherche à expliquer le comportement d'individus appartenant à des groupes sociaux qui produisent des biens collectifs, c'est-à-dire des biens qui pourront être consommés par les membres du groupe sans que ces derniers ne participent forcément à leur production. Se plaçant dans la perspective de l'individualisme méthodologique, Mancur Olson en conclut que l'individu rationnel n'a pas intérêt à concourir à la production du bien s'il peut avoir accès à ce dernier en laissant les autres membres du groupe prendre en charge le processus de production, et se comporte donc comme un passager clandestin (free rider). Ce phénomène est d'autant plus facile à mettre en œuvre pour l'individu à mesure que croît la taille du groupe : dans les groupes de petite taille, des mécanismes de pression sociale favorisent l'investissement individuel. Ce raisonnement constitue le « paradoxe de l'action collective ». Il s'applique aux organisations syndicales dès lors que celles-ci peuvent être appréhendées comme productrices de biens collectifs — les avantages obtenus par la négociation collective ou le lobbying — qui ne nécessitent pas, pour en bénéficier, d'être syndiqué. Mais l'apport de Mancur Olson ne se limite pas à ce paradoxe. Son raisonnement permet également de conclure que la fourniture de services en phase avec les attentes des travailleurs, mais dont l'accès est réservé aux seuls syndiqués, constitue un levier fort de la syndicalisation.

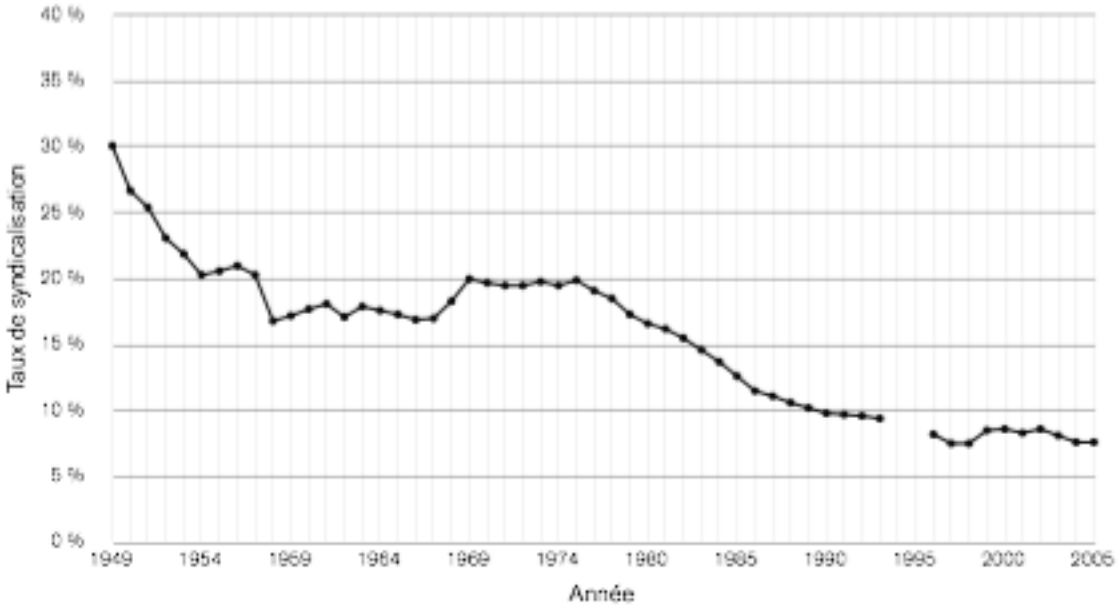
Une explication du déclin syndical qui s'appuie sur la rationalité individuelle pour expliquer l'effacement des motifs traditionnels à l'adhésion syndicale a été proposée dans le contexte français par Jean-François Amadieu (1989b ; 1999). Selon l'auteur :

> Si l'on accepte ce raisonnement […] les déboires et les succès des syndicats se comprennent fort bien sans qu'il soit besoin d'évoquer une évolution des valeurs ou l'apparition de salariés aux valeurs différentes (jeunes, femmes, employés de bureau, etc.). […] L'individualisme méthodologique commande également de ne pas se satisfaire de l'explication des déboires syndicaux par l'évolution de la structure des emplois.
>
> Amadieu, 1989, p. 47 sq.

Ce qui est déterminant pour Jean-François Amadieu, c'est la capacité syndicale à contraindre à l'adhésion, c'est-à-dire à faire jouer des pressions sociales, financières, ou liées à l'accès à des services réservés aux syndiqués. Or, il apparaît que les organisations syndicales françaises se singularisent à la fois par leur faible référence au métier — à même d'imposer une contrainte sociale à l'adhésion — et l'absence de prestation de services aux adhérents qui soient compétitifs par rapport à ceux offerts par les employeurs ou l'État. Cette analyse permet à l'auteur d'expliquer pourquoi le taux de syndicalisation s'est maintenu dans les secteurs où existent des avantages à la syndicalisation, en particulier le secteur public (en particulier grâce à la présence syndicale dans les instances paritaires qui permettent l'avancée de la carrière individuelle) ou des secteurs où subsistent des systèmes proche des closed shop (métiers du livre, dockers, etc.).

La question de l'évolution des motifs à l'adhésion syndicale est donc primordiale. L'adhésion semble relever, selon les individus, de logiques sensiblement différentes (Andolfatto & Croisat, 1992). L'adhésion « utilitariste » repose sur la volonté d'assurer une défense individuelle et de satisfaire un besoin d'information. Cette conception est liée aux activités fondamentales des organisations syndicales, qu'elles effectuent dans le cadre de la défense des intérêts des personnes visées par leurs statuts. L'adhésion de type utilitariste n'est d'ailleurs pas cantonnée à une relation strictement instrumentale entre le syndiqué et son organisation, mais peut aussi se lire en perspective d'une logique d'opposition à son employeur (Contrepois, 1999). Néanmoins, cette opposition, individuelle, ne se confond pas avec la poursuite d'objectifs idéologiques, qui renvoie à l'adhésion « introdéterminée », par laquelle le syndiqué entend défendre un ensemble de valeurs. Enfin, l'extrodétermination décrit des adhésions liées à l'existence de pressions sociales, directes ou indirectes, qui conduisent à la syndicalisation. En ce sens, on peut souligner que l'adhésion à une organisation syndicale n'est pas neutre pour l'individu.

GRAPHIQUE 1.2
L'évolution du taux de syndicalisation en France entre 1949 et 2005 (tous secteurs d'activités)



SOURCE. DARES, travail-emploi.gouv.fr., menu « Études, recherches, statistiques de la DARES », rubrique « Relations professionnelles », dossier « Organisations syndicales ».

Par ailleurs, les représentants syndicaux apparaissent s'investir davantage (en termes de temps consacré à l'exercice de leur mission) que les représentants non-syndicaux, de même qu'ils conçoivent davantage leur engagement sur le modèle d'une carrière que leurs homologues sans étiquette (Amossé & Jacod, 2008). Gérard Ubbiali (2001) utilise à cet égard la formule éloquente d'« investissement de l'entreprise », par opposition à un investissement dans l'entreprise. On peut y voir le signe de l'institutionnalisation du syndicalisme, qui se traduit par la sélectivité du recrutement des militants (Bévort, 1995b) et, plus largement, par la redéfinition de la mission du représentant syndical, qui se « professionnalise », en ce qu'elle s'apparente de plus en plus à une carrière, mais aussi parce qu'elle met en jeu des compétences de plus en plus spécifiques (droit social, gestion, pratiques de négociation, etc.) qui demandent un niveau plus grand d'expertise (Tixier, 1992). Mais cette professionnalisation de la fonction de représentant syndical n'est pas sans revers. Un élément structurant du déclin du syndicalisme français concerne les relations entre les organisations syndicales et les salariés, aussi bien au niveau de l'entreprise qu'au niveau de l'« opinion publique ». Selon Dominique Andolfatto & Dominique Labbé (2006b), les syndicats auraient délaissé la communication directe avec les salariés, via les traditionnels tracts et panneaux syndicaux, au profit d'une communication plus générale, à l'exception des périodes électorales. Or, ce délaissement a au moins deux conséquences : il contient le risque d'une assimilation de la critique réservées aux corps politiques vers le corps syndical — chercher à communiquer uniquement avant une échéance électorale —, en même temps qu'il éloigne les directions des centrales des

problématiques quotidiennes sur le lieu de travail et les représentants locaux de leur rôle traditionnel, qui nourrissait les relations professionnelles malgré sa nature souvent informelle

On peut se demander si le recentrage de l'activité syndicale sur le lieu de travail autour d'une négociation collective formalisée peut être à même de permettre aux organisations syndicales d'y forger leur légitimité. Car, en effet, les réformes successives de la négociation collective sont aussi des réformes qui accompagnent sa formalisation, son institutionnalisation, et qui, par la rigueur et la densité des procédures qu'elles créent, éliminent d'autant les marges de manœuvre, les possibilités d'arrangements. Il faut également souligner l'intrication des dimensions individuelles et collectives, par la force de l'exemple et de la coutume, et le rôle de chaînon essentiel joué par les DS pour faire émerger les « enjeux réels ». Enfin il ne faut pas négliger la flexibilité des compromis informels.

La formalisation des relations professionnelles et l'institutionnalisation de la fonction de délégué syndical seraient d'autant plus dommageables à l'action syndicale en entreprise que « ce sont les pouvoirs informels qui donnent sens aux prérogatives formelles des institutions de représentation et non l'inverse » (Dufour & Hege, 1994). En d'autres termes, il apparaît que le phénomène d'institutionnalisation prive les représentants syndicaux d'une partie de leur capacité d'action, en ce qu'elle « coupe » les syndicats des salariés qu'ils sont censés représenter, ce qui les coupe en même temps de ressources de pouvoir qui leur permettraient de mettre en œuvre efficacement leurs stratégies (Lévesque & Murray, 2010). Or, c'est la capacité d'action qui apparaît fonder en première instance la légitimité des acteurs syndicaux.

L'institutionnalisation conduit aussi à dévaloriser l'adhérent syndical, lequel doit affronter des organisations où les responsabilités ne se gagnent qu'à travers des méandres oligarchiques, et qui se trouve réduit à un rôle d'appoint ; même lorsque la confédération cherche explicitement à recréer un syndicalisme d'adhérents, comme c'est le cas de la CFDT (Guillaume & Pochic, 2009).

Par ailleurs, le fonctionnement juridique du système de relations professionnelles français, et notamment son soutien au pluralisme syndical — au moins avant la loi du 20 août 2008 — au nom du développement de la démocratie sociale, semble avoir favorisé le morcellement des organisations (Amadieu, 1999). Le pluralisme découle aussi, pour partie, de la conception essentialiste du fait syndical, qui a privilégié, de 1946 à 2008, une vision de la représentativité comme capacité reconnue à pouvoir exprimer les revendications des travailleurs plutôt qu'une vision de la représentativité comme technique de sélection des interlocuteurs légitimes. Or, il est difficile de savoir si le pluralisme syndical qui caractérise le système français permet une meilleure représentation des intérêts de tous les travailleurs, en vertu d'une logique de multiplication des offres qui équivaudrait à la multiplication des demandes, ou si elle affaiblit au contraire les organisations, en faisant apparaître ces revendications comme fragmentées, voire corporatistes. Au final, la crise du syndicalisme serait aussi alimentée par ce pluralisme sans unité d'action réelle (Andolfatto & Labbé, 2009b).

Dans le même sens, les ressources dont disposent les organisations syndicales contribuent à les placer dans une situation de dépendance à l'égard de multiples acteurs, en particulier l'État et les employeurs. Les syndicats sont ainsi placés dans une situation de double dépendance qui renforce l'absence d'intérêt à rechercher des

adhérents. De même, les délégués syndicaux sont eux aussi dans une situation de double dépendance : à l'égard de leur organisation, qui leur octroi un mandat, mais aussi de leur employeur (Andolfatto & Labbé, 2009b).

2 | Paradoxes et nuances : éléments complémentaires concernant le syndicalisme français

La présentation qui précède reprend les principales causes généralement attribuées à la crise du syndicalisme : montée de l'individualisme, disparition du collectif en tant que moteur de la revendication, disparition des collectifs en tant que support de l'identification, contraintes économiques et technologiques auxquelles s'ajoutent les nouvelles formes d'emploi, déclin des idéologies, existence de structures d'opportunité spécifiques au contexte français et propre à voir se développer des organisations fragmentées et pour lesquelles la question du recrutement n'apparaît que secondaire, institutionnalisation des syndicats et professionnalisation des représentants, sources de financement qui engendrent des situation de dépendance, etc.

Au-delà de ces explications « classiques », on se doit d'apporter des éléments complémentaires, afin d'offrir une lecture plus fine de la situation du syndicalisme français. Les questions de la syndicalisation et de la représentativité syndicales ne peuvent être abordées sans se référer à l'implantation syndicale dans les entreprises ou aux audiences syndicales aux élections professionnelles, d'autant que le rôle de ces dernières s'est considérablement accru depuis qu'elle fondent l'accès à la qualité représentative (2.1.). Par ailleurs, on peut proposer un autre point d'entrée que la seule présence syndicale dans l'établissement, en considérant les diverses manières dont les individus qui exercent les mandats représentatifs s'approprient leurs fonctions, comment ils parviennent à ménager des espaces propices à l'action, et comment leurs activités sont perçues par les autres acteurs de l'organisation (2.2.).

2.1. FAIBLESSE DES EFFECTIFS, FAIBLESSE SYNDICALE ? DECLIN DE LA SYNDICALISATION, AUDIENCE ELECTORALE ET IMPLANTATION SYNDICALE

La crise du syndicalisme est fréquemment présentée comme reposant essentiellement sur une crise de la syndicalisation, laquelle témoignerait d'un désintérêt croissant des salariés pour la cause syndicale en même temps qu'elle expliquerait leur déficit de légitimité sociologique et, par conséquent, leur faiblesse dans le dialogue social.

Le système français de relations professionnelles présente également le paradoxe d'afficher un taux de syndicalisation très faible (environ 5,2% des salariés du secteur privé, 8,2% tous secteurs confondus ; Amossé, 2004) malgré un taux de couverture conventionnelle très élevé (aux alentours de 90% des salariés ; ibid.), si bien que certains auteurs parlent de « désert syndical » pour évoquer la situation française (Andolfatto & Labbé, 2000, p. 4). Pour autant, le syndicalisme français, même au cours des périodes de ruée syndicale, n'a jamais été un syndicalisme de masse, mais un syndicalisme plus « élitiste », réservé d'abord aux ouvriers qualifiés, puis porté par quelques militants. Les organisations syndicales sont d'autre part pleinement intégrées

à la gouvernance des organismes de protection sociale depuis la fin des années 1940. Ces remarques appellent plusieurs questions : la faiblesse du taux de syndicalisation est-elle suffisante pour parler de crise syndicale ? La situation française est-elle singulière au point de faire du système relations professionnelles une incongruité internationale ?

2.1.1. LES LIMITES DE L'EXPLICATION DE LA SYNDICALISATION PAR LE MODELE DE MANCUR OLSON

En premier lieu, il est nécessaire d'apporter certaines nuances au paradoxe de l'action collective mis en lumière par Mancur Olson (1965 ; cf. supra, 2.1.2.), sa réflexion sur le free riding ayant été prolongée et approfondie, en particulier dans le contexte de systèmes fonctionnant sans contrainte légale à la syndicalisation (open shops).

Ainsi, Alison Booth & Monojit Chatterji (Booth, 1985 ; Booth & Chatterji, 1993 ; 1995) s'appuient sur le concept d'usage social mis en lumière par George Akerlof (1980 ; social custom) et défini par l'auteur comme un « acte dont l'utilité pour l'agent qui l'exécute dépend de quelque façon que ce soit des croyances ou des actions des autres membres de la communauté » (ibid., p. 750, notre traduction). Selon cette approche, qui s'écarte du paradigme économique néo-classique, l'adhésion à un syndicat est influencée par un effet de réputation : la règle d'adhésion est observée parce qu'il existe des mécanismes sociaux qui sanctionnent la non-conformité de l'individu. Au contraire du modèle olsonien, l'effet de réputation ne disparaît pas avec la taille du groupe. Ainsi, Alison Booth suggère que la syndicalisation est possible en dépit du problème du free riding, dès lors qu'elle atteint un seuil suffisamment important pour que s'exerce l'usage social. Au contraire à la vision d'Olson, celle de Booth propose que les agents soient poussés à se syndiquer lorsque les autres le sont.

De plus, il est possible d'expliquer l'existence de seuils de syndicalisation « intermédiaires » en tenant compte de l'hétérogénéité de la sensibilité à l'effet de réputation parmi les agents qui composent le groupe (Naylor, 1990 ; Naylor & Cripps, 1993). En effet, une limite du modèle d'Alison Booth est de conduire, à long terme, à la syndicalisation de tous les agents, ce qui ne correspond à la réalité que dans de très rares circonstances (le secteur public suédois étant l'exemple le plus frappant, cf. infra). L'influence de l'usage social doit donc se lire à la lumière d'un autre effet lié à l'augmentation de la taille du groupe : la diminution des coûts attachés à la syndicalisation. Ainsi, plus le nombre de syndiqués est important, moins la syndicalisation sera sanctionnée par des pratiques discriminatoires. Les résultats obtenus par les revendications syndicales jouent également dans ce sens.

Gary N. Chaison & Dileep G. Dhavale (1992) proposent une explication de la persistance de l'adhésion, malgré la possibilité de recourir au free riding, fondée sur les croyances et les connaissances des salariés. Leur raisonnement est le suivant : (1) la syndicalisation peut se produire parce que les salariés n'ont pas connaissance de la possibilité d'être passagers clandestins, (2) même lorsque cette connaissance existe, ils peuvent préférer la syndicalisation parce qu'ils croient que les salariés syndiqués bénéficient d'un traitement et/ou d'une protection plus importante, (3) c'est donc seulement lorsque les individus savent qu'il est possible

d'être passager clandestin et que les syndicats ont vocation à défendre de manière identique et équitable l'ensemble des salariés que les pressions sociales deviennent effectives.

Lorsque la syndicalisation n'est pas obligatoire, c'est-à-dire lorsqu'il n'existe aucune contrainte légale, coutumière ou sociale, c'est alors la fourniture exclusive aux syndiqués de biens et services dont ne peuvent disposer, en dépit des dispositions légales d'égalité de traitement, les travailleurs non-syndiqués, qui permet de dépasser le problème du passager clandestin (Booth & Chatterji, 1993 ; on reconnaît également l'argument de Jean-François Amadieu sur la « compétitivité » des services syndicaux ; 1999). Des résultats empiriques suggèrent ainsi que de meilleures procédures de recours ou encore l'influence du syndicat sur le résultat des négociations collectives seraient positivement corrélées avec le taux de syndicalisation ; de même que la sécurité de l'emploi (Moreton, 1998).

2.2.2. Stabilisation du taux de syndicalisation depuis les annees 1990, disparites de la presence syndicale et importance des formes d'organisation du travail

En second lieu, certaines caractéristiques du syndicalisme français peuvent être avancées pour expliquer la faiblesse du taux de syndicalisation, au-delà du free riding lié à la nature erga omnes des accords collectifs. Il faut préciser à nouveau que, dans le système français, elle correspond plus à la norme qu'à l'exception, en-dehors de quelques parenthèses. D'abord, on peut remarquer que l'adhésion a toujours été sélective. Dans le même sens, les taux de syndicalisation ont toujours été très divers selon les secteurs d'activités, si bien que la notion de « bastion syndical » apparaît elle aussi devoir être nuancée (ibid.).

La taux de syndicalisation recouvre par ailleurs la problématique cruciale du nombre d'adhérents et de leur décompte. La connaissance précise de ce nombre est éminemment stratégique pour les organisations syndicales, car il détermine pour partie leur place sur l'échiquier du dialogue social, seul un syndicat possédant de nombreux adhérents ayant la capacité de peser sur le débat public et à la table des négociations (Andolfatto & Labbé, 2009b). Or, il apparaît extrêmement délicat d'opérer un décompte précis (Bévort, 1995a).

Néanmoins, depuis la fin des années 1990, la diminution des effectifs semble être enrayée (Amossé, 2004) et certaines fédérations ou confédérations (CGT, CFDT, SUD-Rail) auraient même connu une resyndicalisation modeste (Andolfatto & Labbé, 2007). Aussi, il est nécessaire de ne pas s'en tenir à des données générales, qui, si elles permettent de signaler les grandes tendances de la syndicalisation, n'en restent pas moins parcellaires en ce qu'elles masquent d'autres éléments majeurs. Dans ce cadre, la taille des sections syndicales d'entreprise, qui ne comptent généralement qu'une poignée de salariés doit être prise en compte.

Il est souvent avancé que la présence syndicale est positivement corrélée au nombre de salariés dans l'entreprise ou l'établissement. De fait, en s'en tenant aux données globales, on observe un « effet taille » : dans le secteur privé, la présence syndicale concerne 19% des entreprises de moins de 50 salariés et 91,7% des entreprises de 500 salariés et plus (Amossé, 2004). Ce qui transparaît à travers l'effet taille, c'est la répartition inégale de la présence syndicale. À la fin des années 1990, on rencontrait plus fréquemment des DS dans des établissements de grande taille, d'implantation ancienne et appartenant aux secteurs d'activités les plus

concentrés (établissements financiers et immobilier, énergie et biens intermédiaires, biens de consommation, etc.). Mais il faut se garder d'une interprétation systématique assimilant l'effet taille à une simple relation de proportionnalité : le degré d'autonomie dont bénéficie effectivement l'établissement apparaît davantage conditionner la présence de délégués syndicaux que le seul nombre de salariés. Ainsi, les établissements de petite taille appartenant à des groupes doivent se comprendre comme des émanations de structures de taille plus importante : malgré leur taille modeste, la présence syndicale y est souvent forte, en particulier lorsque l'établissement a été créé suite à une réorganisation de la production, obtenant son autonomie juridique formelle alors qu'il disposait auparavant d'une implantation syndicale solide (Furjot, 2000). La présence syndicale est donc davantage liée à « la structuration des relations professionnelles et l'histoire sociale des secteurs » (Wolff, 2008, p. 3) qu'à un simple effet mécanique de gonflement ou de réduction des effectifs. Aussi, Daniel Furjot (ibid.) propose d'interpréter la taille comme un indicateur synthétique, dont la significativité peut dépendre de causes diverses.

Dans le même sens, la présence syndicale peut être associée au degré de formalisation de la fonction gestion des ressources humaines : plus elle est intégrée dans l'organigramme de l'établissement comme une fonction autonome, plus elle s'accompagne de la présence d'une représentation formelle des salariés (Furjot, 2000). Elle est également liée à l'inscription des dirigeants dans des réseaux professionnels (ibid. ; Aballéa et al., 2003).

2.2.3. UN REBOND DE L'IMPLANTATION SYNDICALE ? LES CONFIGURATIONS D'INSTITUTIONS REPRESENTATIVES DU PERSONNEL

La présomption irréfragable de représentativité dont ont joui les grandes centrales après la Seconde Guerre mondiale (élargie à la CFDT à partir de 1966) semble dans un premier temps avoir favorisé une « stratégie d'implantation », consistant à créer des sections syndicales d'entreprise de manière à pouvoir y être actives, au détriment d'un questionnement sur les moyens d'endiguer la baisse des effectifs syndiqués (Amossé & Pignoni, 2006, p. 407).

La faiblesse du taux de syndicalisation masque également l'augmentation de l'implantation syndicale dans le secteur privé depuis la fin des années 1990, c'est-à-dire le fait qu'un nombre croissant d'entreprises soient pourvues d'une présence syndicale, quelle que soit la forme prise par cette représentation, croissance qui peut être expliquée par l'introduction de nouveaux dispositifs juridiques (délégation unique du personnel et incitations à la négociation collective notamment ; Amossé & Pignoni, 2006 ; Pignoni & Tenret, 2007) : pour la période 1996–2000, on observait une présence syndicale dans 39,9% des entreprises du secteur marchand non agricole et 29,9% de ses établissements ; pour la période 2001–2005, ces chiffres étaient respectivement de 44,0% (+10,3%) et 32,5% (+8,7% ; Wolff, 2008). Or, il apparaît que l'implantation syndicale favorise la syndicalisation (ibid.), surtout lorsque l'établissement dispose d'un ancrage syndical ancien (Pignoni & Tenret, 2007). Néanmoins, pour certains observateurs, ce rebond pourrait également représenter l'avers des obligations légales à la négociation collective : pour y satisfaire, certains employeurs ou DRH auront pu favoriser l'implantation d'IRP, mais sans que celles-ci ne disposent d'une assise réelle au sein des salariés (Andolfatto &

Labbé, 2006b ; 2009b). Ce phénomène aurait surtout été favorisé au moment de la mise en œuvre des réformes Aubry sur le temps de travail (Ulrich & Zilberman, 2007).

Si l'on considère la présence de délégués syndicaux sous l'angle de l'organisation d'affiliation, on observe là encore des disparités (Pernot & Pignoni, 2008). En premier lieu, on peut remarquer que trois organisations se détachent nettement dans les chiffres d'ensemble : CFDT, CGT et FO étaient déjà, en 1992, les plus représentées. Elles le demeurent en 2004, et sont aussi celles qui ont connu la principale augmentation de leur implantation, à respectivement +11,3, +8,2 et +5,3 points. L'effet taille est également visible à travers ce prisme. Par exemple, les syndicats non confédérés (UNSA, USS et autres) sont marginaux dans les établissements de moins de 500 salariés et, même dans cette catégorie, sont loin de faire jeu égal avec les confédérations. Mais plus encore, on comprend à la lecture de ces chiffres combien le fossé est grand entre petits et grands établissements.

Le paysage français des relations professionnelles se caractérise aussi par des configurations d'IRP particulières. La présence syndicale reflète très généralement la présence simultanée de délégués syndicaux et de représentants élus, affiliés ou non à la même organisation : parmi les établissements où existe au moins une IRP, seul 1%, quelle que soit la taille de l'établissement, dispose d'un ou plusieurs DS sans représentation élue (2004–2005 ; Pignoni & Tenret, 2007 [116]). Dans les établissements de 20 à 49 salariés, la configuration la plus fréquente correspond à la présence d'élus non-syndiqués seuls (56% des établissements). Cela reflète aussi la variété d'appropriations des dispositions légales concernant les seuils d'effectifs, puisque 33% des établissements se situant en-dessous du seuil d'implantation de 50 salariés pour les DS en sont tout de même pourvus, les 11% restant associant représentants élus et DS. Le constat est différent dans les établissements de 50 salariés et plus, dont seuls 27% disposent d'une représentation élue sans délégués syndicaux, la configuration la plus fréquente étant celle qui associe DS et élus (60%).

Annick Le Maître & Richard Tchobanian (1992) proposent une typologie de l'articulation des IRP dans les entreprises, articulée sur la distinction de six classes :

(1) Absence d'acteur syndical. Dans cette configuration, c'est le CE qui s'impose que l'institution centrale, sans toutefois se substituer entièrement aux instances syndicales. Cette absence de substitution s'explique par l'absence de possibilité de négocier avec l'employeur et par le fait que les comités d'entreprise ou d'établissement ne « s'inscrivent pas dans un espace de socialisation collective » (Tchobanian, 1996, p. 275), ce qui les rend d'autant plus dépendants des initiatives de l'employeur pour les intégrer à la dynamique des relations professionnelles. Notons que l'identification de cette classe, réalisée au début des années 1990, est à nuancer. À l'époque de l'enquête, le CE ne disposait d'aucune prérogative en matière de négociation collective, ce qui n'est plus le cas depuis la loi du 4 mai 2004.

(2) Répartition équilibrée entre institutions élues et syndicales. Caractérisés par la nature formelle des interactions entre IRP et employeurs, les entreprises de cette classe semblent en difficulté pour mettre en œuvre des relations professionnelles efficaces, en particulier via la négociation collective. Ces difficultés peuvent être de nature

116. Tous les chiffres de ce paragraphe sont tirés de l'étude de Maria-Teresa Pignoni & Élise Tenret, qui mobilise les données de l'enquête REPONSE 2004–2005 (cf. infra, chapitre III).

structurelle (établissements dépendant d'une unité plus large sans marge de manœuvre en matière de négociation) ou provenir d'un éclatement des revendications syndicales liées à un fort pluralisme.

(3) Prépondérance du comité d'entreprise ou d'établissement. Cette prépondérance est généralement liée à des stratégies d'évitement syndical par les employeurs ou à une faiblesse locale de l'acteur syndical. Les négociations qui se tiennent avec les DS n'y prennent qu'une faible valeur.

(4) Coordination syndicale de l'action représentative. Il s'agit d'un mode de fonctionnement qui correspond le plus fidèlement à l'esprit de la loi depuis l'introduction des réformes Auroux de 1982. Chaque institution conserve ses prérogatives mais participe également d'une dynamique commune, orientée par les acteurs syndicaux.

(5) Prépondérance syndicale. Cette situation se retrouve principalement là où le syndicalisme est bien implanté (industrie), et se caractérise par la permanence du rapport de force entre représentants des salariés et employeurs.

(6) Conflit de légitimité. Cette configuration correspond à une concurrence forte entre les IRP élues et syndicales, en particulier sur ce qui fonde leur légitimité (élection ou désignation) et se traduit généralement par un blocage institutionnel.

Cette typologie montre également que « les collectifs représentatifs, les modes d'action syndicales auxquels ils se réfèrent et les institutions qu'ils privilégient dépendent fortement des salariats qu'ils représentent. L'articulation entre les institutions découle largement de ces caractéristiques professionnelles, et donc d'une construction sociale différenciée de l'action collective » (ibid., p. 276). Le configurations d'IRP ne peuvent se lire qu'à la lumière des logiques sociales à l'œuvre au niveau de l'entreprise ou de l'établissement car celles-ci éclairent la façon dont les acteurs orientent leurs actions et leurs interactions.

2.2 | TRANSFORMATION DE LA SOCIETE ET QUOTIDIENNETE DE L'ACTION SYNDICALE DANS L'ENTREPRISE : PROBLEME DE LIEU, PROBLEME DE TEMPS

Selon Jean-Daniel Reynaud, « traduit » par Michel De Coster (1987, p. 120) : « aucun syndicat ne sacrifie […] des objectifs immédiats au profit d'objectifs beaucoup plus lointains. » Il existe, pour le syndicat, deux actions parallèles qui se nouent dans deux temporalités différentes : la transformation de la société et l'action quotidienne. L'enjeu pour l'organisation syndicale est donc de créer une unité entre ces deux actions. Or, il apparaît un éloignement de plus en plus frappant entre elles, qui contribue à faire émerger un problème de légitimité des acteurs syndicaux aux yeux des salariés et des directions d'entreprise.

a) Variétés et variations

La cadre juridique qui commande à la description du rôle et des missions des IRP se révèle, en dépit de sa densité, d'une « grande plasticité » (Dufour & Hege, 1994, p. 25) : il permet, en pratique, une importante variété de leur appropriation et de leur usage par les acteurs.

Cette diversité peut refléter une forme de division du travail entre IRP élues et désignées, selon une logique de compétence (Saglio, 2003). Elle rappelle que les acteurs ne sont pas neutres à l'égard de leur rôle, qu'ils savent en exploiter les zones d'incertitude pour étayer leur capacité d'action (Friedberg, 1993), souvent en hiérarchisant leurs missions, sans forcément suivre les préconisations formelles (Dufour & Hege, 1994). Se pose également la question de la substituabilité, de la complémentarité et de la concurrence entre institutions représentatives du personnel. On peut également à tenir compte de l'ancienneté de l'implantation des IRP, la présence syndicale et, plus généralement, l'environnement institutionnel pour mettre à jour les logiques qui animent l'appropriation des mandats représentatifs.

b) Centrales syndicales et sections d'entreprise, organisations syndicales et salariés : éloignements et légitimité

En dépit de la professionnalisation des représentants syndicaux, une majorité de salariés apparaît tenir les syndicats en bonne estime. L'opinion des salariés est d'autant meilleure à l'égard des syndicats qu'une présence syndicale existe dans l'établissement auquel ils appartiennent. Un trait récurrent est ainsi qu'en dépit de la confiance accordée par les salariés dans la capacité des syndicats à représenter efficacement leurs intérêts (65,8% des salariés sont « tout à fait » ou « plutôt d'accord » pour dire que « les représentants du personnel traduisent les aspirations des salariés », 65,9% que les syndicats « jouent un rôle irremplaçable dans la représentation des salariés » et 73,6% que les syndicats « rendent des services aux salariés » ; Amossé & Jacod, 2008, p. 184), cette attitude positive ne se traduit pas par des adhésions (Pignoni & Tenret, 2007 ; Wolff, 2008). L'aspect le plus problématique semble, au final, que les salariés perçoivent chez les représentants syndicaux un déficit de légitimité, en particulier parce que la négociation sociale serait devenue le moyen d'un « dialogue social sous contrôle managérial » (Pernot & Pignoni, 2008 ; Amossé & Jacod, 2008).

Une première explication de cette difficulté consiste à mobiliser « l'éclatement des collectifs de travail » (Fretel, Petit & Thévenot, 2005), la multiplication des formes d'emploi, des situations d'emploi, et le déclin de la réglementation collective de branche au profit des accords d'entreprise qui auraient contribué à affaiblir la capacité de mobilisation syndicale parce qu'ils privent les organisations du ressort de la défense collective. Pour importante qu'elle soit, cette raison n'explique pour autant pas à elle seule les difficultés syndicales.

L'enquête réalisée par Nicolas Favarque et Jean-Pierre Yonnet (2008, p. 127) permet de préciser la nature de la distance qui se jette entre syndicats et salariés : « [d]istance contrainte pour les uns [les plus jeunes, à niveau de qualification moyen et à faible ancienneté], distance désabusée pour d'autres [les 40–60 ans peu qualifiés et restés au bas de l'échelle salariale], distance critique ou de frustration, enfin, pour un dernier groupe [les diplômés d'âge intermédiaire]. »

c) Les nouvelles formes de mobilisation collective et l'individualisation des rapports sociaux

Nous l'avons vu, une grande conflictualité a accompagné l'institutionnalisation des relations professionnelles au cours des XIX^{e} et XX^{e} siècles, qu'elle soit liée à l'idéologie de certaines organisations syndicales ou à des

mouvements plus large que le syndicalisme. Mais si la grève a constitué le principal modus operandi de la revendication syndicale jusqu'aux années 1970, de nouvelles formes d'action se sont développées depuis trente ans, comme le débrayage, les pétitions ou le refus d'heures supplémentaires. Cette évolution ne signifie en rien la disparition de la conflictualité, mais l'adaptation de ses modalités à de nouveaux arrangements institutionnels (Adam & Reynaud, 1978) et va de paire avec les mutations du salariat (Bévort & Jobert, 2008). La conflictualité sociale actuelle se noue autour de deux éléments : le déclin de la grève comme modalité centrale du conflit ; la montée parallèle des nouvelles formes de revendication.

En premier lieu, il faut donc voir au-delà du déclin de la grève mesuré en nombre de journées individuelles non travaillées (JINT). Certes, les JINT correspondant à des cessations de travail pour grève sont en net recul : de plus de trois millions par an à la fin des années 1970, les chiffres se sont stabilisés, à partir du milieu des années 1990, entre 250 000 et 500 000 (Béroud et al., 2008). Il existe toutefois, à cet égard, de fortes disparités selon les secteurs d'activité : en 2007, on dénombrait 654 jours de grève pour 1 000 salariés dans le secteur des transports contre 17 seulement dans le commerce ou la construction (secteur marchand non agricole ; Carlier & Naboulet, 2009). La présence syndicale dans l'établissement constitue, à cet titre, un déterminant essentiel.

Les grèves et les mobilisations massives n'ont pas disparu, mais elles semblent reposer sur de nouveaux ressorts. On a assisté au passage de la manifestation au défilé, qui maintient l'« expression ritualisée » (Andolfatto & Labbé, 2006b, p. 283) du mécontentement collectif tout en l'édulcorant quelque peu (Neveu, 1996). D'autre part, les organisations syndicales sont également sous le feu des projecteurs médiatiques, avec des effets positifs (un mouvement, même isolé, prend ainsi de l'ampleur) et négatifs (lorsque la tentation de la violence ou de l'utilisation de procédés illégaux place les responsables syndicaux dans une situation délicate : dédire leurs bases ou ouvrir le flanc aux critiques ; Biétry, 2007b).

On assiste, depuis les années 2000, à un renouveau de la violence et de la radicalité des conflits sociaux, parfois mise en scène à des fins de communication externe (Béroud, 2010). La grève doit se comprendre en ce qu'elle s'inscrit dans un processus conflictuel, lequel s'organise autour de séquences qui s'appuient, simultanément ou non, sur des formes diverses de mobilisation : avec ou sans arrêt de travail, de manière collective ou individuelle (Denis, 2005 ; Béroud et al., 2008 ; Groux & Pernot, 2008). Pour les responsable syndicaux, notamment au niveau local, le recours à la grève n'a donc rien d'automatique, mais passe par la médiation d'une appréciation ex ante de son efficacité, à l'aune de leur capacité de mobilisation, de leur position dans la dynamique concurrentielle contextuelle entre organisations syndicales et de la perception du recours à la grève par les salariés (Giraud, 2006).

Les nouvelles modalités du conflit prennent des formes variées : pour la période 2002–2004, plus de 10% des établissements du secteur marchand non agricole de plus de vingt salariés ont connu un ou plusieurs débrayages, la circulation de pétition(s), près de 10% ont été confrontés à des refus d'heures supplémentaires, environ 7% à des manifestations, et environ 1,5% une grève perlée ou une grève du zèle (Béroud et al., 2008). On peut également noter qu'elles s'inscrivent dans le long terme et que leur apparition n'est, en réalité, pas récente : au début des années 1980, certaines d'entre elles sont déjà décrites par Chritian Morel (1981) sous le nom de « grève froide ». Ainsi, par leur caractère parallèle aux grands conflits sociaux transversaux et ponctuels, qui demeurent une « vitrine » essentielle de l'action syndicale aux yeux de l'opinion publique, ces

nouvelles pratiques ne sont pas sans créer des difficultés aux organisations syndicales qui ne semblent pas parvenir à « transcender » les revendications individuelles en incarnant une vision convaincante de l'action collective (Pernot & Pignoni, 2008) et apparaissent en « décalage » avec les aspirations des salariés (Amossé & Jacod, 2008).

Le conflit demeure ainsi un élément essentiel des relations professionnelles en France. La densification de l'outillage du dialogue social, notamment par la négociation collective, se veut un moyen de résoudre la divergence d'intérêts par la voie de la coopération. Or, cette volonté, affichée tant par le législateur que par les partenaires sociaux (dont on peut voir une concrétisation par les positions communes de 2001 et 2008), se heurte à la pratique. La dialectique entre conflit et négociation est en effet, en France, alimentée par une dynamique spécifique : conflit et négociation collective se complètent plutôt qu'elles ne s'opposent (Cézard, Malan & Zouary, 1996 ; Béroud et al., 2008). Ainsi, le conflit social ne sanctionne pas l'échec de la négociation, mais constitue bien souvent le cœur même de l'action revendicative. Le plus souvent, le conflit social n'est pas, en France, le signe d'un échec ou d'un déficit de dialogue social, mais une de ses modalités concrètes les plus prégnantes.

* * *

Cette section a permis de revenir sur les principaux symptômes qui dessinent la crise du syndicalisme français, sur leurs explications et les nuances qu'on peut y apporter. D'autre part, elle a permis de dresser une liste des variables contextuelles qui déterminent en partie la présence syndicale dans les établissements français, et la manière dont les différentes institutions représentatives du personnel s'articulent. D'un point de vue général, on peut ici souligner la grande diversité des contextes dans lesquels s'expriment les relations professionnelles au niveau de l'établissement.

En ce qui concerne la crise du syndicalisme, de nombreux éléments convergent pour alimenter l'argumentation de Christian Dufour & Adelheid Hege (1994 ; 2010b) : la crise syndicale française est davantage une crise de légitimité qu'une crise institutionnelle. Elle naît à la fois du regard des salariés et des directions d'entreprise sur les organisations syndicales et a été alimentée par les processus de construction historique des acteurs syndicaux et du système de relations professionnelles, ainsi que par l'évolution des contextes sociaux, économiques, technologiques et organisationnels.

La présence syndicale — en tout cas pour ce qui concerne les délégués syndicaux — semble alimentée par deux logiques : elle peut résulter d'une implantation ancienne, qui subsiste de manière résiduelle en dépit du reflux des effectifs syndiqués (Furjot, 2000) ou de la nécessité à disposer d'interlocuteurs pour satisfaire aux obligations légales en matière de négociation collective. Selon la situation, elle s'appuierait ou non sur un ancrage sociologique fort — un « désir de syndicalisation » pour utiliser les termes employés dans le champ de recherche des industrial relations (cf. par exemple Fiorito, 2001). Dans d'autres cas, elle reflète la persistance de structures plus anciennes, selon une logique de dépendance de sentier (Jobert, 2003). Elle peut enfin

s'insérer dans un dispositif légaliste, dont les logiques d'implémentation peuvent être diverses (Andolfatto & Labbé, 2006b ; 2009a ; cf. infra, section III). Dans tous ces cas de figure, la façon dont les acteurs se saisissent du rôle qu'ils occupent en tant que représentants des salariés laisse également apparaître une grande variété. Ainsi, l'observation de la seule présence syndicale ne suffit pas à mettre à jour la dynamique des relations professionnelles. Il apparaît en ce sens essentiel de tenir compte d'autres dimensions relatives aux relations professionnelles, comme la configuration des institutions représentatives ou encore la marge de manœuvre effective à la disposition des directions en matière de négociation collective ou de changement.

Ainsi, bien qu'il soit possible de mettre en évidence de nombreux déterminants contextuels et structurels, la dynamique des relations professionnelles semble reposer au moins autant sur des éléments qui relèvent des logiques sociales à l'œuvre. L'examen des enjeux relatifs aux systèmes professionnels de pays comparables à la France permet, en outre, de spécifier quelles sont les traits les plus singuliers du système français.

C | Les difficultés des organisations syndicales : une exception française ?

Le systèmes français de relations professionnelles n'est pas, en soi, plus singulier que ceux que l'on peut rencontrer dans d'autres contextes nationaux (Rojot, 1977). Il est même possible de relever certaines similitudes : par exemple, en Europe, sauf quelques notables exceptions (dont le Royaume-Uni), les systèmes de relations professionnelles sont organisés en trois niveaux hiérarchisés qui sont ceux que présente notre propre architecture juridique. Mais chaque système national est le produit d'une histoire et d'une dynamique institutionnelle propres (Jobert & Saglio, 2004). À ce titre, il est essentiel de présenter les principaux traits des systèmes étrangers, en particulier pour préciser la dimension critique de la revue de littérature qui composera le chapitre II.

Le propos se tournera donc ici sur les principaux traits de quatre pays : l'Allemagne, les États-Unis, la Grande-Bretagne et la Suède. Ce choix est motivé par différentes raisons. Ils appartiennent à des catégories de systèmes de relations professionnelles différentes au sens de Ferner & Hyman et peuvent être groupés deux à deux dans les catégories de variété du capitalisme selon Hall & Soskice. Chacun de ces pays présente, de surcroît, des systèmes de relations professionnelles qui diffèrent en tout ou partie du contexte français.

Tous les pays visés ici ont été et/ou sont encore concernés par des évolutions semblables : fin de la période de croissance, persistance du chômage de masse, évolution des technologies, des organisations, des sociétés etc. Ces éléments constituent les contraintes communes qui ont pesé sur l'évolution des systèmes de relations professionnelles et servent de toile de fond au renforcement du rôle de la négociation collective et aux réflexions sur la place du syndicalisme dans cette perspective. Cette présentation éclaire deux thématiques partagées par les systèmes américain, britannique, allemande, suédois et français : la décentralisation des relations professionnelles vers le niveau de l'entreprise (3.1.) et le phénomène de désyndicalisation (3.2.). Elle permet de montrer en quoi les enjeux nationaux diffèrent sur ces sujets, et en quoi on ne peut se borner à transposer les cadres d'analyses.

3.1 | LA DECENTRALISATION DES RELATIONS PROFESSIONNELLES : DES ENJEUX VARIABLES SELON LES CONTEXTES NATIONAUX [117]

Depuis les années 1980, de nombreux pays de l'OCDE connaissent un mouvement plus ou moins prononcé de décentralisation de la négociation collective vers le niveau de l'entreprise (Katz, 1993), en dépit de taux de couverture conventionnelle très disparates (tableau n° 1.6 et graphique n° 1.4). Ce déplacement des enjeux de la négociation serait accompagné par le développement d'un « syndicalisme d'entreprise », qui puise son origine dans des sources diverses : l'histoire de la construction des acteurs du système de relations professionnelles, l'attitude de l'État, le recentrage de l'activité des syndicats sur l'entreprise, l'évolution du salariat, l'augmentation de l'incertitude et des pressions concurrentielles sur la plupart des marchés, le développement de nouvelles pratiques de gestion des ressources humaines ainsi que de la négociation de l'introduction de pratique d'organisation du travail flexibles (Benson & Gospel, 2008) ; et dont on trouve trace dans le contexte français depuis les années 1980 (Amadieu, 1986). En dépit de ce mouvement convergent, de nombreuses différences demeurent, notamment au sein des systèmes de relations professionnelles en vigueur au sein de l'Union européenne (Clarke & Bamber, 1994).

3.1.1. LA DECENTRALISATION DES RELATIONS PROFESSIONNELLES DANS LES SYSTEMES STAKEHOLDERS-ORIENTED

L'Allemagne et la Suède partagent un certain nombre de similitudes, en particulier la place centrale accordée à la négociation collective en vertu du droit de co-détermination qu'elles accordent aux organisations syndicales : les accords produits par les organisations de salariés et d'employeurs sont le centre de gravité de l'encadrement juridique du travail et de l'emploi. Pour autant, la décentralisation de la négociation soulève des enjeux différents. En Allemagne, c'est au niveau de la branche que se joue le rapport de force qui permettra aux accords d'entreprise de s'émanciper de la tutelle des accords sectoriels. En Suède, la négociation collective d'entreprise est depuis la fin des années 1970 un outil de co-détermination, mais elle est aujourd'hui sous tension.

a) La décentralisation des relations professionnelles en Allemagne : la perte de vitesse de la négociation sectorielle

En Allemagne, les relations professionnelles sont organisées depuis 1952 par un système dual qui associe une négociation collective de branche assurée par les organisations syndicales et patronales — généralement au niveau régional des différents Länder — et, d'autre part, une négociation au niveau de l'établissement [118] qui a

117. Dans les sous-sections qui suivent, en-dehors des références bibliographiques insérées dans le texte, les éléments mobilisés pour décrire les différents systèmes de relations professionnelles sont tirés des ouvrages de Jeremy Waddington & Reiner Hoffman (2000), Trade Unions in Europe. Facing Challenges and Searching for Solutions, Bruxelles, European Trade Union Institute, et de Philippe Martin (dir.) (2007), Le dialogue social, modèles et modalités de la régulation juridique en Europe, Bordeaux, Presses Universitaires de Bordeaux, coll. « Droit européen ».

118. Il s'agit bien du niveau de l'établissement et non celui de l'entreprise, dont le rôle est particulièrement faible dans le système allemand.

vocation à la co-détermination des conditions de travail et d'emploi entre des conseils d'entreprise (Betriebsträte) et les employeurs. En pratique, ce dualisme est à nuancer, car organisations syndicales et conseils d'entreprise entretiennent des relations étroites, mais complexes. Les conseils d'entreprise, même lorsqu'ils comportent des membres syndiqués, ne sont pas une émanation des syndicats : ils conservent une indépendance d'action. Dans le même temps, l'expertise développée par les organisations syndicales en matière de négociation bénéficie aux conseils d'entreprise qui reçoivent leur soutien (Müller-Jentsch, 1995).

Les organisations syndicales et patronales bénéficient d'un principe constitutionnel d'autonomie de la négociation collective (Tarifautonomie). En d'autres termes, l'État n'intervient que marginalement dans la construction normative en matière professionnelle et délègue son élaboration aux partenaires sociaux. Ce trait est caractéristique du système allemand et a longtemps été souligné pour sa capacité à soutenir la croissance du pays (Lallement, 1996b).

Le syndicalisme allemand est largement centralisé, et son rayonnement est principalement centré sur le niveau des branches d'activité. Par ailleurs, le paysage syndical allemand est dominé par une seule confédération, la Deutscher Gewerkaschaftsbund (DGB), qui détient en la matière un quasi-monopole. Elle regroupe huit syndicats qui conservent une large autonomie dans leurs branches d'activités respectives. En son sein, par disposition statutaire, il n'existe pas de concurrence entre syndicats dans une même branche : c'est le principe « ein Betrieb, ein Gewerkschaft » (littéralement « une entreprise, un syndicat » ; Kahmann, 2009). Dans les années 1990, certains syndicats membres du DGB ont fusionné, si bien que la tendance est aujourd'hui à l'éloignement d'une logique strictement sectorielle (cf. infra).

Les conseils d'entreprise, élus par les salariés au niveau de l'établissement, « représentent les intérêts de tous les employés de l'établissement dans lequel ils ont été créés (pas uniquement les syndiqués) et sont impliqués dans plusieurs activités, incluant les recrutements et les licenciements, la répartition du temps de travail, l'organisation du travail et l'introduction de nouvelles technologies » (Behrens, 2009, p. 277, notre traduction). Pour autant, ils ne disposent pas de prérogatives en matière de négociation collective. Les organisations syndicales peuvent faire élire leurs membres dans les conseils d'entreprise depuis 1972 et les estimations portent à deux tiers le nombre de représentants syndiqués pour l'ensemble des Betriebsträte (Müller-Jentsch, 1995).

Sans qu'elle soit prévue par la loi, il existe de facto une division du travail entre organisations syndicales et conseils d'entreprise : les premières se chargeant de négocier, au niveau des branches d'activités, des accords collectifs qui s'imposent à tous les employeurs, si bien que le rôle des conseils d'entreprise est davantage axé sur les moyens de la collaboration avec le management au niveau de l'établissement (Behrens, 2009). Il faut également ajouter que les syndicats négocient principalement sur les questions d'ordre salarial.

Traditionnellement, c'est la négociation au niveau de la branche qui joue le rôle de pivot du système et, quel que soit le niveau concerné, la négociation se joue généralement sur un mode non conflictuel (Lallement, 1996a). Par ailleurs, le recours à la grève n'est autorisé qu'en cas d'échec d'une procédure de négociation collective. Les accords de branche ont toutefois une nature juridique qui diffère de celle que connaît le système français sur au moins trois éléments : leur force exécutoire, l'absence de procédure d'élargissement des accords

et la question des clauses dérogatoires (Öffnungsklauseln, littéralement « clauses d'ouverture »). Leur force exécutoire est moins contraignante dans la mesure où il suffit à l'employeur de quitter l'organisation patronale signature de l'accord pour que ce dernier ne soit plus applicable dans son entreprise. D'autre part, il n'existe pas de procédure d'élargissement des accords collectifs, ce qui a longtemps conduit à la signature d'accords prévoyant des conditions minima et englobant l'ensemble des établissements de la branche. Certains secteurs d'activité jouent un rôle moteur. C'est notamment le cas de la métallurgie où les accords conclus par IGM (Industriegewerkschaft Metall) ont été repris dans d'autres branches pour fixer les règles de rémunération ou de temps de travail (Ebbinghaus, 2004) selon un principe de pattern bargaining ; cf infra.

Deux éléments permettent d'expliquer le mouvement de décentralisation des relations professionnelles en Allemagne : la stimulation de la loi en faveur de la recherche de flexibilité organisationnelle et l'évolution des méthodes de production dans certains secteurs industriels (Lallement, 1996a). En ce sens, la négociation collective s'est surtout attachée à accompagner les politiques publiques en matière de préservation de l'emploi et de réduction du temps de travail, de modération salariale et de réforme du marché du travail par l'articulation des notions d'employabilité et d'activation (Chagny, 2005) ; plusieurs « Pactes sociaux » ont ainsi été signés pour donner des lignes directrices à l'action des partenaires sociaux.

Depuis 2001 et une réforme des conseils d'entreprise (Betriebsvaffersungsgesetz), le rôle de ces derniers s'est trouvé accru afin de stimuler la signature d'accords dans un nombre croissant d'entreprise, particulièrement les PME-PMI (la réforme permet leur implantation dès que le seuil de cinq salariés est atteint). Cette impulsion tarde à porter ses fruits — en 2004, seuls 4% des entreprises de l'ex-Allemagne de l'Ouest et 2% de celles de l'ex-Allemagne de l'Est étaient couvertes par un accord collectif conclu à ce niveau, contre 41% et 19% respectivement pour un accord sectoriel (Addison, Schnabel & Wagner, 2007, p. 12) — mais, bien que n'atteignant pas les proportions initialement souhaitées par le législateur, le développement des relations professionnelles décentralisées au niveau de l'établissement est effectif.

Ainsi, depuis les années 1990, le modèle allemand traditionnel est mis à mal. Au-delà de la désyndicalisation (cf. infra), trois éléments peuvent être mis en avant pour caractériser ses difficultés : la réduction du taux de couverture conventionnelle, qui résulte à la fois de l'étiolement de la syndicalisation et de l'échec de la stimulation légale de la négociation d'entreprise ; le déclin du pouvoir syndical au niveau des branches d'activités sous l'effet du déplacement des enjeux de la négociation à ce niveau de la problématique salariale vers celles de l'employabilité et de la flexibilité ; et enfin, la désaffiliation de nombreux employeurs de leurs organisations patronales (Addison et al., 2009). En outre, ces dernières font pressions dans les négociations de branche pour introduire des clauses dérogatoires. Celles-ci doivent en effet obligatoirement figurer dans l'accord de branche pour rendre possible la négociation au niveau de l'établissement et constituent un enjeu majeur de la décentralisation : elles permettraient de « court-circuiter » les règles de branche, considérées comme des freins à la compétitivité nationale après avoir été encensées pour leur capacité à soutenir le « modèle allemand » (Dufour & Hege, 2010a).

La décentralisation des relations professionnelles dans le système allemand se traduit ainsi par deux développements : celui d'accords d'entreprises signés entre conseils d'entreprises et employeurs dans le cas où ces derniers ne sont plus liés par les accords de branche conclus par leur ancienne organisation patronale ; celui

des accords de branche — donc conclus par les organisations syndicales — incluant des clauses dérogatoires qui délèguent la négociation au niveau de l'établissement. Les accords d'établissement prévoient dès lors des conditions de rémunération plus faibles et introduisent des conditions d'emploi plus flexibles (Addison et al., 2009) ; c'est-à-dire qu'ils sont de facto des accords issus de négociations de concessions selon le compromis habituel « flexibilité contre protection de l'emploi » (Benson & Gospel, 2008).

Au final, certains observateurs suggèrent que l'Allemagne connaitrait actuellement une évolution semblable à la transformation des relations industrielles connue par les États-Unis dans les années 1980 (Kochan, Katz & McKersie, 1986 ; Doellgast, 2009 ; cf. infra). Le passage d'un système centré sur le secteur d'activité à un système centré sur l'entreprise fait émerger, comme en France, la question de l'harmonisation des conditions de travail et d'emploi entre les secteurs d'activités, mais aussi et de plus en plus au sein d'un même secteur, dans un contexte où leur flexibilité est conçue comme un instrument de compétitivité. Cette transformation est liée la désertion que connaissent à la fois les organisations syndicales et patronales, lesquelles ont choisi de réorienter leurs stratégies vers le soutien au développement de la négociation d'entreprise, au prix des accords centralisés. Cette réorientation est motivée par la tentative des organisations syndicales de s'assurer un contrôle sur les accords qu'elles ne pouvaient plus assurer au niveau de la branche. Pour les organisations d'employeurs, l'objectif est d'ancrer leur rôle dans la fourniture de services, sans engagement de la part des employeurs dans les accords collectifs de branche (Addison, Schnabel & Wagner, 2007).

b) La décentralisation de la négociation collective en Suède : une division du travail entre négociation sectorielle et négociation d'entreprise, fondée sur le droit à la co-détermination

Le système de relations professionnelles suédois reprend le découpage en trois niveaux, national, sectoriel et entreprise. Jusqu'au début des années 1980, le niveau national constituait le principal lieu de la négociation collective. Depuis, le nombre d'accords nationaux a diminué considérablement en raison du retrait des négociations salariales à ce niveau de la principale organisation patronale. Ceux qui existent ne contiennent pas d'indications chiffrées sur les éventuelles augmentations salariales, mais se bornent à définir des objectifs, en laissant le soin aux partenaires sociaux de conclure des accords aux niveaux inférieurs du système.

La négociation collective au niveau sectoriel joue donc aujourd'hui un rôle considérable en matière salariale. Elle est également rythmée par des cycles de négociation : les accords collectifs sont tous pourvus d'un terme (généralement deux à trois ans) qui implique des renégociations fréquentes. La dynamique des accords collectifs ainsi que le pouvoir de négociation des organisations syndicales sont également influencés par l'absence d'assurance-chômage obligatoire : elle constitue un service facultatif, fourni exclusivement par les syndicats qui en assurent la gestion (il s'agit du « système de Gand »).

Le système suédois est sans doute plus connu pour la place important qu'il accorde, en droit, aux organisations syndicales dans la régulation conjointe de l'entreprise. En effet, l'obligation de négocier entre l'employeur et les représentants syndicaux, qui bénéficient du monopole de la représentation des travailleurs (cf. infra), porte, selon les termes de la loi sur la co-détermination de 1977 (MBL, Medbestämmende i Arbetslivet), à la fois sur les thèmes courants de négociation collective (conditions d'emploi) mais aussi sur les

décisions de gestion. Cette obligation ne s'assortit pas d'une obligation de conclusion d'accord et les représentants syndicaux ne disposent pas de droit de veto. Ce mode de fonctionnement des relations professionnelles a parfois été qualifié de Kalmarisme (du nom de la ville suédoise de Kalmar abritant une usine de la firme automobile Volvo). Selon Walther Müller-Jentsch (2004, p. 11, notre traduction), le Kalmarisme :

> […] implique la participation collectivement négociée des travailleurs à un processus par lequel les garanties sociales et le partage du profit sont échangés contre la volonté de contribuer à l'amélioration de la qualité, de la productivité et de l'optimisation des nouvelles technologies.

En dehors de l'obligation de l'employeur à engager des négociations, il n'existe pas d'encadrement juridique de la négociation collective d'établissement. Celle-ci doit se tenir avec l'ensemble des représentants syndicaux présentants et, en cas de carence syndicale, un mécanisme de mandatement de salarié est prévu.

Au final, la décentralisation de la négociation collective n'apparaît pas conduire à un éclatement des conditions d'emploi pour les travailleurs suédois. En effet, le bénéfice des accords conclus n'est accordé qu'aux salariés syndiqués. Aussi, en grande partie grâce au pouvoir de négociation syndical, lié au très fort tôt de syndicalisation et qui garantit un taux de couverture conventionnelles très élevé (87% dans le privé), l'homogénéité des conditions de travail apparaît largement maintenue.

3.1.2. LA DECENTRALISATION DANS LES SYSTEMES ANGLO-SAXONS : ENTRE CONCESSION BARGAINING ET COOPERATION

Les systèmes de relations professionnelles américain et britannique sont sans conteste ceux pour lesquels la notion de décentralisation a le plus de sens. En effet, tous deux se caractérisent par la primauté du contrat négocié, au niveau de l'entreprise ou de l'établissement, sur la loi nationale. Pour autant, on observe également plusieurs différences. Richard B. Freeman (1995, p. 521, notre traduction) les résume de la manière suivante : « La décentralisation aux États-Unis se déroule dans un environnement légaliste et régulé. La décentralisation au Royaume-Uni s'opère dans un environnement largement volontariste. »

a) La transformation des relations professionnelles américaines [119]

L'histoire du syndicalisme américain peut être dressée succinctement en proposant un découpage autour de trois périodes : la période précédant le New Deal, la période post-New Deal et la période « moderne » (Kochan & Katz, 1988 ; 1992 ; Kaufman, 1993).

La négociation collective fait partie intégrante du paysage des relations professionnelles aux États-Unis depuis le XIX^{e} siècle, même si elle a connu d'importantes variations en intensité, soit en raison d'une

119. La thématique de la décentralisation aux États-Unis a alimenté de nombreux travaux théoriques et empiriques sur les relations professionnelles (cf. en particulier Kochan, Katz & McKersie, 1986) qui seront présentés au chapitre II.

dynamique très différente d'un secteur d'activité à l'autre, soit en raison de la discontinuité dans l'existence des organisations syndicales. C'est d'ailleurs la négociation au niveau de l'établissement entre les employeurs et les organisations syndicales qui sert de support juridique principal à la relation d'emploi.

Son origine est spontanée, offensive et unilatérale. Les structures équivalant aux organisations syndicales au XIX^e^ siècle — les trade associations — ont jeté les bases d'un processus qui a depuis beaucoup évolué. En ce sens, Neil W. Chamberlain & James W. Kuhn (1965, p. 6, notre traduction) offrent un bon aperçu de la situation initiale, qui consistait à établir un rapport de force avec l'employeur afin de sécuriser les salaires perçus — la « négociation locale unilatérale » :

> La méthode de recherche d'évolution salariale semble avoir été simple et directe. Les membres de la trade association […] se rassemblaient et se mettaient d'accord sur la « liste de prix », c'est-à-dire le montant du salaire à la pièce recherché. Ils prêtaient alors serment de ne pas accepter de travailler pour un salaire inférieur ou de ne pas travailler avec un employé à la journée qui accepterait de le faire. Des représentants désignés par les membres informaient la maîtrise d'atelier des actions engagées. La maîtrise était informée que les travailleurs ne reprendraient pas le travail tant que leurs conditions n'auraient pas été acceptées.

En réaction à la récession économique, Franklin D. Roosevelt lance un programme de relance d'envergure — le New Deal —, lequel possède un versant lié aux relations professionnelles. En 1935, le National Labor Relations Act (NLRA, ou encore Wagner Act, du nom du sénateur démocrate Robert F. Wagner) reconnaît la création de syndicats dans le cadre du soutien au développement de la négociation collective, introduit l'impératif de négociation « de bonne foi » (in a good faith) et dresse une liste de pratiques « déloyales » (unfair practices) de la part de l'employeur destinées à prévenir la discrimination à l'encontre des salariés syndiqués. Durant la Seconde guerre mondiale, le War Labor Board (WLR) a joué un rôle important dans la diffusion des accords collectifs d'entreprise, en particulier en faisant peser une menace d'intervention législative, encore moins souhaitée par les entrepreneurs américains que la négociation avec les syndicats. Peu après la fin de la guerre, la WLR fut démantelé et son rôle de « pacification sociale » disparu, en conséquence de quoi de nombreuses grèves émaillèrent le pays.

En réaction, le NLRA fut considérablement amendé par le Labor-Management Relations Act (LMRA ou Taft-Hartley Act, des noms des respectivement sénateur et représentant républicains Robert A. Taft et Fred A. Hartley Jr. ; 1947) ; les pratiques déloyales sont étendues aux actions des salariés ; le droit de grève est restreint ; les closed shops sont interdits. Le LMRA prévoit également la possibilité pour l'employeur de négocier des accords individuellement avec chaque salarié dans la mesure où l'accord ne contrevient pas aux dispositions de l'accord collectif. Dans les années 1950, la négociation collective est pratiquée dans presque tous les secteurs d'activités, sur des thèmes de plus en plus nombreux (salaires, avantages en nature, retraites, etc.), si bien que la limitation du champ de la négociation collective s'est imposé comme un enjeu stratégique pour les entreprises : le terme Boulwarisme, du nom de Lemuel Boulware, vice-président des relations industrielles à la General Electric, désigne « la position agressive qui s'est répandu chez les managers » à l'égard de la négociation collective durant cette période (Kochan & Katz, 1992, p. 42, notre traduction). Les années 1960 et le début des années 1970 sont marquées par les difficultés syndicales à conserver des adhérents

dans un contexte caractérisé par la croissance économique, les mutations du salariait et les mouvements sociétaux (pour les droits civiques, contre l'engagement au Viêt Nam, etc.) et les scandales de corruption qui touchent le monde syndical (ibid. ; Lallement, 1996a).

Cette période post-New Deal est caractérisée par la faible centralisation de la négociation collective, compensée par un taux de syndicalisation important qui permet à l'AFL-CIO — principale confédération syndicale ; cf. infra — de développer le pattern bargaining : les accords collectifs signés dans une unité de négociation ou un secteur d'activités — particulièrement l'automobile — sont repris dans d'autres unités ou secteurs à l'initiative des parties.

À partir du milieu des années 1970, la situation évolue grandement. En premier lieu, les États-Unis connaissent un mouvement de désyndicalisation (cf. infra). En second lieu, d'importantes réformes visant à la dérégulation sont engagées par l'administration Reagan dans les années 1980 et la période est le théâtre de conflits sociaux d'envergure qui se traduisent toutefois par des échecs pour les grévistes : de plus en plus, la négociation collective devient négociation de concessions afin de garantir le maintien dans l'emploi (Cappelli, 1983 ; Kochan & Katz, 1992). En troisième lieu, sous l'effet de l'accroissement des pressions concurrentielles, les entreprises adoptent de nouvelles pratiques de gestion des ressources humaines, fondées sur la communication directe avec les salariés, qui court-circuitent l'action syndicale. Thomas A. Kochan, Harry C. Katz et Robert B. McKersie (1986) postulent la transformation des relations professionnelles et l'émergence d'un nouveau système, où la négociation collective est davantage d'initiative managériale, en soutien de la mise en œuvre d'innovations organisationnelles, et où l'enjeu est de rechercher des modalités coopératives de gestion des relations professionnelles, censées favoriser l'émergence de gains mutuels (Kochan & Osterman, 1994). En ce sens, la négociation d'intérêts (Fisher & Ury, 1981), c'est-à-dire une négociation coopérative destinées à faire émerger des bénéfices pour l'ensemble des négociateurs, apparaît s'être développée dans les années 1980–1990 pour s'étioler au début des années 2000 (Cutcher-Gershenfeld, Kochan & Wells, 2001 ; Cutcher-Gershenfeld et al., 2007).

b) Les difficultés de la négociation collective au Royaume-Uni

Pour qualifier le système de relations professionnelles britannique, Thomas Coutrot (1998) utilise les termes de « royaume du contrat ». Cette expression décrit bien la prégnance des arrangements contractuels sur les lois d'application nationale, quasiment inexistantes au Royaume-Uni.

L'implantation de représentants syndicaux dans les établissements dépend entièrement d'un processus de reconnaissance du syndicat par l'employeur, qui n'a de caractère obligatoire que depuis l'Employment Relations Act de 1999. Auparavant, la présence syndicale dépendait du rapport de force entre employeurs et organisations syndicales, et notamment de la capacité de celles-ci à contraindre l'employeur. Dans ce système, la coutume, au sens juridique du terme, tenait donc une place importante, et eu égard à sa nature, elle pouvait être révoquée avec beaucoup plus de souplesse qu'une norme impérative. Désormais, la reconnaissance du syndicat par l'employeur peut être contrainte : les organisations syndicales doivent apporter la preuve juridique de leur représentativité à un organisme indépendant, le Central Arbitration Comittee (CAC), pour toutes les

entreprises dépendantes d'un même employeur occupant 21 salariés ou plus [120]. La représentativité est reconnue si la moitié ou plus des salariés sont adhérent à l'OS, ou en obtenant une majorité de suffrage dans le cadre d'un processus référendaire. En pratique, il apparaît que le recours à une telle procédure demeure rare, les employeurs préférant généralement procéder à la reconnaissance du syndicat sur une base volontaire afin d'éviter le recours au CAC ou au référendum (Moore, Tasiran & Jefferys, 2008). Environ 30% des établissements de plus de dix salariés disposent d'une présence syndicale, soit environ 50% des salariés. La représentation non-syndicale est techniquement possible, mais ne concerne que 5% des établissements (Kersley et al., 2006).

La négociation collective au niveau de l'entreprise ou de l'établissement n'a pas non plus de caractère contraignant, hors des structures où un syndicat a été reconnu par l'employeur. Elle est gouvernée par le principe du voluntarism, selon lequel il établit que « la négociation intervient entre deux interlocuteurs qui se reconnaissent mutuellement » (Dufour & Hege, 2010a, p. 155). Mais, y compris dans ce cas de figure, les négociations collectives restent rares dans le secteur privé. Cette situation est d'autant plus singulière qu'elles ont constitué « le moyen dominant de la régulation de l'emploi en Grande-Bretagne pendant le XX^{e} siècle » (Brown & Nash, 2008, p. 91, notre traduction). La tendance s'est largement inversée sous les Gouvernements Thatcher (mai 1979–novembre 1990) puis Major (novembre 1990–mai 1997). Les réformes engagées [121] ont, d'une manière générale, tendu à substituer une approche néo-libérale, appuyée sur la concurrence à la loi du marché, aux soutiens légaux à a négociation collective. Une des conséquences principales a été la quasi-disparition des négociations conduites au niveau national et sectoriel. En ce sens, il existe une décentralisation de fait du centre de gravité du système vers l'entreprise, sans que la négociation collective d'entreprise se soit imposée comme un rouage essentielle de la dynamique des relations professionnelles. Les Gouvernements Blair (mai 1997–juin 2007), c'est-à-dire issus du New Labour, parti politique dont le Trade Union Congress (TUC), seule structure syndicale britannique nationale, est partie prenante, n'ont pas réussi à l'inverser de nouveau malgré d'ambitieuses réformes (Brown & Nash, 2008).

D'un point de vue pratique, il n'existe pas d'obligations légales à satisfaire en matière de négociation collective : rien n'est prévu spécifiquement en matière de parties prenantes — à l'exception des situations où un ou plusieurs syndicat(s) bénéficie(nt) d'une « reconnaissance » —, de terme à l'accord, de l'objet de la négociation.

3.2 | LE DECLIN DE LA SYNDICALISATION ET DE LA CAPACITE D'ACTION SYNDICALE, PHENOMENE INTERNATIONAL ET ANCIEN

On peut formuler deux remarques à l'égard du taux de syndicalisation dans les pays de l'OCDE (Organisation de Coopération et de Développement Économiques ; tableau n^{o} 1.7). La première, c'est que le taux varie grandement d'un pays à l'autre (de 5,9% en Turquie à 69,2% en Finlande pour l'année 2009). La seconde, c'est

120. L'unité de base du système est la structure de négociation (bargaining unit ; cf. infra).
121. J. R. Shackleton dresse la liste des réformes entreprises (1998, p. 586) : Employment Acts (1980, 1982, 1988, 1989, et 1990), Trade Unions Act (1984), Wages Act (1986), Trade Unions Reform and Employment Rights Act (1993).

qu'à de rares exceptions près, le taux de syndicalisation est décroissant ou stable avec une légère tendance à la baisse : sur les 33 pays considérés [122], seuls deux affichent un taux d'évolution positif, la Belgique et le Chili (respectivement +2,2% et +6,7%). Le déclin du taux de syndicalisation dans les autres pays oscille de –0,8% (en Italie) à –49,7% (en Slovaquie).

En plus d'une tendance générale à la désyndicalisation, on peut donc retenir que chaque pays semble entretenir des logiques spécifiques qui participent du niveau de syndicalisation et de sa dynamique : pour les pays que nous avons choisi de retenir ici, on remarque que les courbes représentant l'évolution du taux de syndicalisation ne se croisent pas (graphique n° 1.5). Ils sont toutefois tous concernés par la désyndicalisation, d'ampleur variable et dues à des raisons différentes.

3.2.1. DYNAMIQUES DE LA SYNDICALISATION DANS LES ECONOMIES STAKEHOLDERS-ORIENTED

En dépit de droits importants en matière de régulation sociale via le principe de co-détermination, les effectifs syndiqués d'Allemagne et de Suède ont connu une érosion importante. Outre-Rhin, ces difficultés apparaissent liées à la diminution des marges de manœuvre des organisations syndicales dans les négociations sectorielles. En Suède, le phénomène semble plus mécanique, lié à une réforme du système social qui a accru le coût financier de la syndicalisation individuelle.

a) La réponse à la désyndicalisation en Allemagne : fusions, centralisme et nouveau rôle des organisations syndicales

En Allemagne, le taux de syndicalisation a chuté de 26,5% pour la seule période 1999-2010. Les syndicats d'Outre-Rhin sont, comme dans les autres pays de l'OCDE, confrontés aux difficultés liées à la mondialisation des échanges et ses conséquences, déjà présentées (cf. supra). En revanche, il est possible de distinguer des éléments de déclin propres au contexte allemand.

En premier lieu, l'Allemagne a dû relever le défi de sa réunification et de l'harmonisation des structures et des règles entre les deux anciennes entités. Cela a donné lieu à des processus de fusions entre syndicats et au rattachement de la grande majorité d'entre eux à la DGB. Pour autant, cette stratégie n'a pas permis d'endiguer le déclin de la syndicalisation et le taux de syndicalisation est aujourd'hui plus faible qu'il ne l'était pour la seule Allemagne de l'Ouest avant la réunification du pays (Lallement, 1996a).

La désyndicalisation s'est également traduite par un affaiblissement des syndicats dans les négociations collective sectorielles, en particulier pour empêcher l'introduction de clauses dérogatoires dans les accords collectifs, et par des difficultés financières, la majeure partie des fonds syndicaux provenant de leurs adhérents. Pour tenter d'y remédier, les syndicats allemands ont choisi de privilégier les fusions syndicales, afin de rationaliser leurs coûts et de maintenir une partie de leur assise représentative pour continuer de peser dans les négociations collectives. La fusion permet en outre de réduire la concurrence entre les offres syndicales

122. Israël, 34e pays à intégrer l'organisation, n'est membre que depuis le 27 mai 2010.

(Ebbinghaus, 2002a ; Streeck & Visser, 1997). Ainsi, huit grands syndicats se détachent, chacun se réservant la représentation des salariés dans certains secteurs d'activités connexes [123]. Si cette stratégie semble avoir permis une certaine rationalisation organisationnelle, elle est aussi source de nouvelles difficultés, particulièrement parce que l'internalisation de la concurrence entre syndicats déplace les conflits au cœur de la structure : l'hétérogénéité des revendications tend à brouiller l'image syndicale (Kahmann, 2009).

Les organisations syndicales allemandes ont parfois choisi de réorienter leurs actions par la fourniture d'aide aux conseils d'entreprise (Benson & Gospel, 2008) ; et les conseils d'entreprise eux-mêmes semblent avoir investi l'espace de régulation qui leur est désormais offert, au moins dans les secteurs où leur implantation est robuste (cf. par exemple le secteur automobile : Haipeter & Lehndorff, 2005).

b) La désyndicalisation en Suède, un phénomène récent lié à la réforme de l'assurance-chômage

Le syndicalisme suédois est fondé sur les professions et le niveau d'étude. Trois confédérations principales se partagent la représentation des travailleurs. LO (Landsorganisationen i Sverige, littéralement « organisation syndicale de Suède » [124]) est majoritaire et revendique 1 700 000 adhérents pour l'ensemble des secteurs public et privé, principalement dans des emplois peu ou pas qualifiés, hors ceux visés par TCO (Tjänstemännens Centralorganisation, « confédération des employés »), qui fédère les employés (1 200 000 syndiqués). Une troisième confédération est destinée aux travailleurs qualifiés, SACO (Sveriges Akademikers Centralorganisation, « confédération suédoise des "diplômés" » (600 000 membres).

D'autre part, les organisations syndicales disposent du monopole de la représentation des salariés sur leur lieu de travail et d'un droit de co-détermination semblable à celui des Betriebsträte allemands. Il n'existe pas de règles légales impératives pour la désignation des représentants syndicaux dans l'entreprise à l'exception d'un devoir d'information de l'employeur. Les organisations syndicales procèdent généralement à des élections dont le mandat court sur une ou deux années.

La Suède n'a pas été épargnée par le phénomène de désyndicalisation, en particulier au cours de la décennie 2000 (environ –15% entre 1999 et 2010). Pour autant, la désyndicalisation résulte non pas d'une crise syndicale, mais d'une réforme institutionnelle. En 2006, le nouveau gouvernement issu d'une coalition de centre-droit (Alliansen) a réformé le système de l'assurance-chômage, ce qui a eu pour conséquence l'augmentation des cotisations syndicales — rappelons qu'en vertu du système de Gand en vigueur en Suède, la gestion de l'assurance-chômage est attribuée aux organisations syndicales.

123. Classés par le nombre d'adhérents revendiqués, il s'agit d'IGM (près de 2,5 millions d'adhérents), ver.di (pour Vereinte Dienstleistungsgewerkschaft, idem, services), IG-BCE (IG-Bergbau Chemie Energie, environ 800 000 adhérents, secteur des mines, de la chimie et de l'énergie, IG-BAU (IG-Bauen-Agrar-Umwelt, bâtiment, agriculture et environnement), EVG (Eisenbahn und Verkehrsgewerkschaft, environ 300 000 adhérents, cheminots), GEW (Gewerkschaft Erziehung und Wissenschaft, environ 250 000 adhérents, éducation et science), NGG (Gewerkschaft Nahrung-Genuss-Gaststätten, environ 230 000 adhérents, hôtellerie, agro-alimentaire et restauration), GDP (Gewerkschaft der Polizei, environ 200 000 membres, forces de l'ordre et policiers ; DGB, Ce que nous faisons, document disponible sur www.dgb.de.

124. La confédération a en outre la particularité d'entretenir des liens organiques avec le SAP (Sveriges socialdemokratiska ArbetareParti), parti politique social-démocrate et qui a occupé majoritairement le pouvoir entre 1928 et 1996.

3.2.2. La reponse a la desyndicalisation aux États-Unis et au Royaume-Uni

États-Unis et Royaume-Uni partagent… Ici encore, on peut mobiliser les écrits de Richard B. Freeman (1995, p. 523, notre traduction) pour résumer ce qui les opposent : « Aux États-Unis le déclin de la syndicalisation a été alimenté par une attitude et des actions du management de plus en plus défavorables à l'égard des syndicats. […] Au Royaume-Uni le déclin de la syndicalisation a été alimenté par une attitude et des actions du gouvernement de plus en plus défavorables à l'égard des syndicats. »

a) Les États-Unis

Le cadre légal du syndicalisme américain est principalement contenu dans le NLRA et le LMRA, ainsi que dans le Labor-Management Reporting and Disclosure Act (LMRDA ou Landrum-Griffin Act de 1959, du nom des représentants respectivement démocrate et républicain Philipp M. Landrum et Robert P. Griffin). Le premier reconnaît notamment la légalité des organisations syndicales, le second fixe certaines limites au pouvoir syndical dans les entreprise, et le troisième prévoit la nomination des représentants syndicaux et les exigences comptables et financières auxquelles les organisations sont soumises.

Le syndicalisme américain est caractérisé par une très forte logique de métier (Lallement, 1996a). Une confédération comme l'AFL-CIO (American Federation of Labour and Congress of Industrial Organizations) a par ailleurs joué un rôle actif de lutte contre le communisme.

Depuis le New Deal, la présence syndicale dans les entreprises passe par la médiation d'une agence fédérale indépendante, le National Labor Relations Board (NLRD). Elle est l'organisme qui permet à la fois aux syndicats d'obtenir leur « certification », et aux employeurs de demander la « décertification » d'un syndicat. La procédure consiste, dans les deux, à soumettre une demande au bureau régional du NLRD, lequel organise, après enquête, une élection dans l'entreprise ou l'établissement concerné. La certification ou la décertification sont sanctionnée par une majorité de suffrages. D'autre part, il est loisible à l'employeur de permettre volontairement l'implantation de représentants syndicaux.

b) La perte de vitesse du syndicalisme britannique depuis les années Thatcher

Le système juridique britannique se caractérise par l'absence d'obligations légales organisant la représentation des salariés sur leur lieu de travail tant qu'un syndicat n'a pas obtenu sa reconnaissance par l'employeur. La disparité observée du taux de couverture conventionnelle entre secteurs public et privé se retrouve naturellement au niveau de l'implantation syndicale : en 2004, seuls 16% des établissements du privés étaient pourvus de représentants syndicaux (57% dans le public et 27% pour l'ensemble ; Kersley et al., 2006).

Le syndicalisme britannique est historiquement varié, fondé généralement sur une logique de métier ou encore dépendant d'une seule entreprise, mais cet ancrage a disparu avec les années, la désyndicalisation, et la

nécessité de procéder, comme dans l'exemple allemand, à des fusions syndicales de grande ampleur (Ebbinghaus, 2002a [125]).

Dans l'entreprise ou l'établissement, la présence syndicale est assurée par des shop stewards. Les conditions techniques de leur implantation, en-dehors de la reconnaissance de leur syndicat par l'employeur, sont laissées à la libre appréciation de leur organisation (nombre, conditions de mandatement, durée du mandat, etc.) Ils ne bénéficient pas d'un statut de protection particulier, même si le licenciement pour syndicalisation est illégal.

Leurs prérogatives concernent en premier lieu la négociation des salaires et des conditions de travail avec l'employeur. Leurs actions n'engagent que les membres de leurs syndicats : il peut donc exister une grande variété de situations entre travailleurs appartenant à un même établissement, selon qu'ils sont syndiqués ou non, voire selon leur catégorie d'emploi (la distinction la plus fréquente s'établissant entre « cols blancs » et « cols bleus »). Ils ont aussi la charge d'exprimer les revendications individuelles de leurs adhérents. Depuis 2004, il participent aussi à l'information et à la consultation des salariés sur leur lieu de travail.

Dans les dernières décennies, leur rôle a considérablement évolué. Andy Charlwood & John Forth (2001) expliquent que, jusqu'à la fin des années 1970, certains shops stewards bénéficiaient d'un pouvoir non négligeable dans leur établissement, ce qui leur permettait de jouer un rôle important dans les procédures de négociation collectives ; le syndicalisme était, à l'époque, fréquemment désigné comme « le cinquième pouvoir » (). Depuis, Ainsi, les réformes engagées par les Gouvernements Thatcher (4 mai 1979–28 novembre 1990) ont accru la marge de manœuvre du management pour établir l'agenda de la négociation collective. Elles ont également conduit d'une part à limiter le nombre de nouvelles reconnaissances de syndicats par les employeurs, de l'autre — et principalement — à la marginalisation des shop stewards déjà implantés. Les causes de cette marginalisation sont l'objet de débats [126]. Pour certains, elle aurait été soutenue par l'adoption de pratiques de GRH permettant l'expression individuelle ou fondée sur une individualisation des traitements (en particulier la rémunération liée à la performance ; Smith & Morton, 1993 ; Heery, 1997). Mais, il existe des travaux qui permettent d'appuyer la thèse contraire selon laquelle les syndicats pourraient bénéficier de leur investissement à soutenir des pratiques de GRH innovantes (Godard, 2007), de même que des études qui rejettent l'hypothèse d'un remplacement des représentants syndicaux par des pratiques de GRH (Machin & Wood, 2005). Certains auteurs ont par ailleurs suggéré que la désyndicalisation soit à l'origine de l'augmentation des procédures de décertification des syndicats, et non l'inverse (Beaumont & Harris, 1995).

Les réformes du New Labour, exposées brièvement plus haut, et en particulier l'introduction de mécanismes légaux permettant aux syndicats de contraindre leur reconnaissance par l'employeur, auraient permis d'endiguer l'érosion de l'implantation, à l'exception des plus petits établissements, où la diminution des

125. À l'exception des syndicats des infirmières et des médecins, tous sont affiliés à l'unique TUC. Mais, contrairement au DGB allemand, le TUC n'est pas une confédération et n'inféode par les syndicats qui en sont membres. Les fusions ne se sont pas produites, comme en Allemagne, uniquement au niveau sectoriel, mais plus fréquemment autour de syndicats généralistes, comme UNITE (fondé en 2007, revendiquant 1,5 millions de syndiqués), UNISON (1993, 1,4 millions d'adhérents, principalement dans le secteur public), les deux plus importantes membres du TUC, avec GMB (General, Municipal, Boilermakers and Allied Trade Union ; plus de 600 000 syndiqués revendiqués).

126. Ces débats seront présentés en détail et mis en perspective des propositions théoriques au chapitre II.

reconnaissances apparaît persister (Kersley et al., 2006). Elles n'ont pas permis d'inverser la tendance en matière de négociation collective : le nombre de salariés couverts par un accord collectif continue de diminuer, de même que la gamme des thèmes mobilisés par la négociation collective, concurrencée par les comités consultatifs conjoints (joint consultative committees), qui s'appuient sur des représentants non-syndiqués des salariés (Benson & Gospel, 2008).

En effet, le système britannique laisse aussi une place pour la représentation non-syndicale des salariés, sans obligation légale. Lorsqu'elle existe, elle existe selon les termes choisis unilatéralement par l'employeur, et peut se rencontrer simultanément à des institutions représentatives syndicales. Ce phénomène, bien qu'il ait alimenté des recherches stimulantes (Charlwood & Terry, 2007 ; Bryson et al., 2007) qui seront présentées plus en détails au chapitre II, semble d'ampleur limitée. Utilisant la base de données WERS 2004, Andy Charlwood & Mike Terry (ibid.) notent que le panorama britannique se caractérise par la grande variété des combinaisons de modes de représentation des salariés observés, avec une dominance très nette pour l'absence totale de représentation (environ 83% des établissements du secteur privé de cinq salariés ou plus). Cette situation est fréquemment qualifiée de black hole (trou noir ; Guest & Conway, 1999). La présence simultanée de représentants syndiqués et non-syndiqués ne concernerait ainsi qu'un peu plus de 1% des établissements et la représentation exclusivement non-syndicale environ 6%. Enfin, on peut retenir la proportion non négligeables d'établissements caractérisés par un syndicalisme sous forme de « coquille vide » (empty shell ; Charlwood & Forth, 2001), c'est-à-dire les établissements où un syndicat est reconnu, mais qui ne disposent pas sur place shop stewards, ou dans lequel ces derniers n'exercent pas de manière effective leurs prérogatives en matière de négociation collective.

Par ailleurs, le TUC apparaît, à la manière de certains syndicats français, avoir tenté de résorber le déclin du nombre d'adhérents par une politique volontariste de recherche de nouveaux membres à partir des années 1990 (stratégie dénommée organising), en particulier parce que les cotisations des adhérents constituent leur unique ressource financière (Dufour & Hege, 2010a). L'absence de résultats positifs — le taux de syndicalisation a continué de chuter — pourrait être expliqué par la conjonction de variables externes et internes propres au contexte britannique. Les barrières internes sont constituées de l'opposition de certains militants, le manque de formation des responsables syndicaux locaux et les faibles liens entre les sections locales et leur fédération ou confédération. Les barrières externes regroupent la réticence des travailleurs à la syndicalisation, le cadre juridique peu favorable au développement de sections locales et la résistance des employeurs à procéder à la reconnaissance syndicale dans leur établissement/entreprise (Heery & Simms, 2007). Néanmoins, il faut se garder de considérer la réponse des employeurs britanniques à la question de la reconnaissance syndicale comme uniforme et exclusivement hostile : en ce sens, la réaction de l'employeur dépend beaucoup de l'histoire des relations professionnelles sur le lieu de travail et de l'existence antérieure de structure de représentation syndicales, laquelle semble plus fréquemment associée à un accueil positif de démarches d'organising (Heery & Simms, 2010).

* * *

La présentation succincte de ces quatre systèmes permet de préciser en quoi les enjeux attachés aux relations professionnelles ne se nouent pas autour des même thématiques, et que ces dernières apparaissent résulter de la combinaisons de contraintes multiples : institutions, rôle de l'État, caractéristiques du syndicalisme, etc. Pour les résumer brièvement et mettre ces informations en perspective du cas français, on pourra retenir les éléments suivants.

(1) La représentation duale des salariés au niveau de l'établissement. Le système français est le seul à présenter à la fois une obligation de représentation des salariés (sauf carence) et à organiser un division du travail entre représentants des salariés à ce niveau.

(2) L'obligation de procéder, à échéance régulière, à des négociations collectives, ne constitue pas en soi un trait caractéristique. Il en va de même pour les thèmes ciblés par la loi. Pour autant, le mécanisme de sélection de l'interlocuteur adéquat pour représenter les salariés lorsque plusieurs IRP sont présentes dans l'établissement ne se retrouve pas ailleurs, soit que le cadre juridique prévoie un monopole ou laisse à l'employeur la liberté de choisir.

(3) L'addition des droits de participation et du droit à la négociation collective n'est pas assimilable au droit de co-détermination.

(4) La décentralisation n'est pas porteuse des mêmes enjeux.

(5) La France fait par ailleurs figure d'exception en ce qui concerne l'organisation interne du syndicalisme, plus particulièrement dans le domaine des prérogatives qui sont octroyées aux différentes composantes de la structure confédérale. À la différence des modèles allemand, américain ou britannique, le niveau confédéral joue un rôle actif dans le système de relations professionnelles, en particulier par les procédures de consultation, les « positions communes » et les lois négociées. Elle se distingue également du modèle suédois car les confédérations françaises n'interviennent pas dans les négociations salariales dès lors que celles-ci se tiennent au niveau de l'établissement (Dufour & Hege, 2010a).

Franck Biétry (2007b, p. 241 sqq.) livre une synthèse éclairante des « avenirs plausibles » concernant le syndicalisme français. Il distingue quatre orientations envisageables : la désertification syndicale (en particulier sous l'effet des pratiques de gestion des ressources humaines recherchant l'implication du salarié ou participant d'une logique d'individualisation), l'atomisation ou la mise en réseau (c'est-à-dire la poursuite de l'accroissement du pluralisme, chaque organisation cherchant à représenter un collectif de plus en plus segmenté et précis), le regroupement bipolaire ou monopolistique (à la manière des fusions syndicales allemandes, et à la faveur des nouvelles règles de représentativité), ou la poursuite de la professionnalisation des délégués syndicaux (dans une optique qui s'apparente à la promotion d'une conception unitariste des intérêts de l'entreprise et des salariés, le DS deviendrait un expert associé à la conduite des pratiques de gestion).

Ainsi, le syndicalisme salarié en France a pour origine à la fois l'action d'organisation des ouvriers hautement qualifiés du XIX^{e} siècle et les mouvements ouvriers inspirés d'idéologies ancrées dans une volonté de

transformer la société, bien que les différentes méthodes pour y aboutir divergent. La division est donc une caractéristique ancienne que le temps semble accentuer. Néanmoins, le syndicalisme français a connu de nombreuses évolutions, notamment depuis les années 1970, évolutions dont on peut prioritairement retenir l'abandon de la lutte des classes et la reconnaissance du dialogue social comme moyen d'action pertinent pour la plupart des grandes centrales.

Une partie du syndicalisme français — les centrales historiques — semble avoir fait son aggiornamento, mais une révolution qui cache un double-sens. D'une part, c'est une évolution vers l'acceptation du jeu institutionnel des relations professionnelles et la mise entre parenthèse (voire l'abandon) de l'affrontement, au moins dans l'attitude des instances dirigeantes ; et à l'exception de la métamorphose de la grève au profit de nouvelles formes de mobilisation collective. Mais de l'autre, il s'agit d'une révolution au sens de retour au point de départ, tant le syndicalisme paraît avoir retrouvé sa forme du début du XX^e^ siècle, lorsque la syndicalisation ne concernait qu'une « élite » parmi la population salariée (Andolfatto & Labbé, 2006b).

La montée des nouvelles formes de syndicalisme, à travers les mouvements dits « autonomes », dont les résultats électoraux suggèrent qu'ils sont désormais mieux établis que des centrales historiques (comme la CFTC ou la CFE-CGC ; Amossé & Pignoni, 2006) porte à faire le constat d'une dualité entre des organisations qui prennent par au jeu des relations professionnelles dans le cadre fixé par la loi (la « scène officielle »), et le développement d'organisations (SUD) pour qui l'entreprise et ses frontières ne constituent qu'un enjeu parmi d'autres au sein d'une vision qui amalgame l'action syndicale et celle traditionnellement dévolue au monde associatif (la scène « officieuse » ; Biétry, 2007b).

D'autre part, la « faiblesse » du syndicalisme français est elle aussi un trait historique. Celle-ci doit être nuancée (le taux de syndicalisation a atteint des niveaux élevés entre 1945 et les années 1970, nombreuses différences selon firmes et les secteurs), mais trouve tout de même un écho contemporain dans les difficultés connues actuellement pour incarner, aux yeux des salariés, un acteur au rôle ambigü. Ce « désamour » (Pernot & Pignoni, 2008) se traduit par le déclin des formes traditionnelles de conflit, sans pour autant éteindre la dimension conflictuelle du système français de relations professionnelles. En un sens, on peut opérer un rapprochement entre le syndicalisme antérieur à la première guerre mondiale et la situation depuis la fin des Trente glorieuses : même indifférence pour la base, mêmes difficultés à recruter.

En France, comme dans la plupart des pays de l'Union européenne, les organisations syndicales sont confrontées aux mutations du partenariat social et de la négociation collective (Ebbinghaus, 2002b ; 2004). La participation à l'élaboration de politiques publiques, dans un contexte de faible syndicalisation, est une opportunité à saisir pour accroître leur légitimité. Mais elle accroît en même temps la dépendance syndicale à l'égard de l'État. De même, on peut voir dans la participation au dialogue social en entreprise une possibilité de renouveau pour le syndicalisme français. Mais cette participation est elle aussi sujette à caution, tant elle présente de limites dans la conduite des processus de négociation (cf. infra, section III).

D'une manière générale, le syndicalisme français est resté quasiment insensible à la question de la négociation collective au niveau de l'entreprise jusqu'au début des années 1980. En ce sens, son développement n'a semble-t-il jamais figuré à l'agenda des revendications des grandes centrales, qui lui ont

longtemps préféré la négociation au niveaux interprofessionnel et de branche. Mais cela ne signifie pas pour autant que la « négociation » est absente : elle se noue autour de discussion informelles, généralement à l'écart des directions, ce qui permet d'obtenir à la fois des compromis plus souples et de créer des précédents qui servent de lignes directrices (Andolfatto & Labbé, 2006b). Cela s'explique également pour des raisons institutionnelles : jusqu'à 1982, la négociation au niveau de l'entreprise doit être prévue par un accord de branche, or c'est à ce niveau que les confédérations sont les plus actives.

Bien qu'elles l'aient fait à des degrés divers, toutes les organisations syndicales semblent avoir opéré un tournant vers l'acceptation de la négociation collective en entreprise comme un moyen d'action légitime. Dans les années 1990, certains observateurs ont ainsi pu parler d'une « spécialisation » d'objet des syndicats français, « l'un plus centré sur la question des salaires (CGT), l'autre sur celles du statut et du respect des conventions collectives (FO), l'autre sur celles de l'emploi et de la flexibilité (CFDT) » (Sainsaulieu, 1999, p. 803). Pour autant, à l'heure actuelle, les lignes apparaissent plus confuses (Biétry). Ainsi

> L'élément le plus significatif est […] la disparition du paradigme de la « classe ouvrière » et l'abandon des mots « luttes » ou « travailleurs » ; le propos est maintenant centré sur les « salariés », leurs « attentes » et leurs « revendications ».
>
> Andolfatto & Labbé, 2006b, p. 281.

À ce titre, on peut aussi remarquer, dans l'évolution des discours syndicaux et patronaux, la place désormais centrale accordée aux notions de démocratie sociale en entreprise, de dialogue et de partenariat social. Seuls les ressorts de cette évolution s'opposent : d'un côté, ils s'inscrivent dans le prolongement de la défense des intérêts des travailleurs, de l'autre, ils sont associés à l'utilisation de moyens efficaces pour assurer la compétitivité des entreprises françaises, fondée sur la flexibilité des relations d'emploi et des règles qui les gouvernent.

Que peut-on dire de la traduction en pratique de ces discours ? Puisque le partenariat social a pour support des activités de régulation via procédures de négociation collective, comment sont-elles intégrées aux activités effectives des acteurs du système de relations professionnelles français ? En quoi son développement soulève-t-il de nouveaux enjeux pour la gestion des ressources humaines ?

Répondre à ces questions nécessite d'étudier la dynamique du système de relations professionnelles, c'est-à-dire à la fois la manière dont les règles ont évolué — pour cerner la signification de cette évolution — et la manière dont les acteurs en font usage.

SECTION III

LA DYNAMIQUE DES INSTITUTIONS

STRUCTURATION HISTORIQUE DU SYSTEME JURIDIQUE ET PRATIQUES DES RELATIONS PROFESSIONNELLES EN ENTREPRISE DANS LE CONTEXTE FRANÇAIS

Le système français de relations professionnelles tel que nous le connaissons aujourd'hui est le résultat d'un processus non linéaire d'« empilement » (Reynaud, 1989, p. 33 ; Tchobanian, 1996, p. 261) de règles, marqué par une rupture importante au début des années 1980 (cf. encadré n° 2). Cette structuration est le résultat de la convergence de problématiques économiques, sociales et politiques qui ont donné lieu, depuis la fin du XIXe siècle, à de nombreux débats (Jobert & Saglio, 2004). Le système a ainsi connu une évolution en « contre-point » (Morin, 1996, p. 352) qui reflète aussi bien l'« ambiguïté » (Olszak, 1999, p. 116) et la proximité des objectifs poursuivis par les IRP que la multiplicité des pratiques et des équilibres locaux. En outre, les relations professionnelles sont caractérisées par leurs origines clandestines et par les idéologies qui ont soutenu le développement du syndicalisme, lesquelles ont longtemps conféré au conflit social une dimension symbolique majeure. Ces éléments contribuent encore aujourd'hui à alimenter un « curieux dialogue social » où le conflit précède souvent la négociation (Andolfatto & Labbé, 2009b, p. 76).

L'État et, à travers lui, les orientations successives prises par l'institutionnalisation juridique des relations professionnelles, a suivi une « triple stratégie » (Le Goff, 2004, p. 295) : stratégie de reconnaissance (les organisations syndicales sont dotées d'une réalité juridique) ; stratégie de sélection (émergence de la notion de représentativité, encore aujourd'hui au cœur des débats) ; stratégie d'activation (promotion du dialogue social et de la négociation collective, laquelle trouve un écho très fort dans les dispositions législatives des trente dernières années). Il est possible d'opposer un système — que nous qualifierons de traditionnel, par cohérence avec la littérature — dans lequel la loi nationale s'est lentement imposée comme la source de droit primordiale et un système « moderne » dans lequel la décentralisation et l'autonomie accordée aux partenaires sociaux pour créer des règles semble encouragée sur de nombreuses thématiques (§1). Ce système apparaît aujourd'hui en proie à plusieurs difficultés, en même temps que les relations professionnelles en entreprise, et plus encore la

négociation collective, sont devenues, sous l'impulsion des réformes juridiques récentes, un enjeu essentiel pour la GRH (§2).

§1 | LA STRUCTURATION HISTORIQUE DU SYSTEME JURIDIQUE DU SILENCE A LA PAROLE DES SALARIES[127], VERS DES NOUVEAUX ENJEUX POUR LA GESTION DES RESSOURCES HUMAINES

La lecture de l'histoire du droit du travail et des relations professionnelles proposée par la littérature est généralement organisée autour d'événements-clefs qui constituent des points d'inflexion forts, ou encore autour des thèmes guidant la justification de la régulation du travail par l'État, tout en soulignant la forte diachronie entre l'apparition des pratiques et leur consécration légale. Nous proposons ici un découpage qui s'appuie en premier lieu sur la place occupée par les relations professionnelles au niveau de l'entreprise.

A | L'émergence et la construction du système « traditionnel » de relations professionnelles

On peut faire de 1936 un moment charnière de la construction du système français : c'est en effet à cette date, sous l'impulsion des réformes mises en œuvre par le Front populaire, que l'on passe d'une entreprise où les salariés sont presque totalement privés de moyens d'action (1) à la promotion de la démocratie sociale et de la citoyenneté dans l'entreprise (2) à travers la consécration de la collectivité du personnel (Le Goff, 2004).

1 | 1791–1936 : une longue marche vers la citoyenneté dans l'entreprise

Les premières étapes de la construction du système de relations professionnelles se confondent avec les conséquences de la Révolution de 1789, qui ont imprimé une forte dimension libérale à la relation de travail. Deux textes peuvent être présentés comme fondateurs : le décret d'Allarde (en fait constitué d'un décret du 16 février 1791 prolongé par deux lois des 2 et 17 mars 1791) et la loi Le Chapelier (promulguée le 14 juin 1791). Tous deux ont pour objectif de garantir la liberté du travail et la transparence du marché du travail (Olszak, 1999) : le premier supprime les corporations [128], la seconde interdit les associations professionnelles. Cette garantie se fait donc au prix du collectif — seuls les individus sont reconnus comme sujets de droit et la société se compose d'un agrégat de contrats individuels — car l'Assemblée Constituante, soucieuse de pérenniser le

127. D'après le titre de l'ouvrage de Jacques Le Goff (2004).

128. Déjà visées par l'édit de Turgot (1776) qui avait tenté de les supprimer, les corporations désignent, sous l'Ancien régime, toute « association de personnes exerçant le même métier, ou une branche de ce métier doté de statuts définis, d'une hiérarchie, d'une police, de rites, de dévotions propres, avec en outre un ensemble de monopoles et de privilèges » (Trésor de la Langue Française informatisé : http://www.atilf.atilf.fr/tlf.htm).

nouveau régime en formation, craint l'apparition d'une ordre politique concurrent qui prendrait racine dans la revendication et la préservation d'intérêts collectifs. Seuls sont autorisés, sous un scrupuleux contrôle administratif, des regroupements a priori dépourvus de toute dimension politique [129] (sociétés de secours mutuel et associations ouvrières de production ; Le Goff, 2004).

La Convention nationale, le Directoire, le Consulat et le Premier Empire s'inscrivent également dans une perspective libérale individualiste. Avec l'objectif d'accentuer la régulation des rapports de travail, le régime impérial introduit, entre autres, le livret ouvrier [130], conçu pour garantir l'exécution des contrats jusqu'à leur terme dans un contexte de pénurie de main d'œuvre. Le contrat qui organise les rapports de travail prend, dans le Code civil de 1804, la forme du contrat de louage d'ouvrage. On peut noter que l'article 1781 dispose que la parole de l'employeur prévaut sur celle du travailleur en cas de conflit. Ajoutés aux interdictions de 1791, ces deux éléments ont contribué à réduire l'action collective à la clandestinité. Néanmoins, et malgré l'illégalité et la clandestinité, les mouvements ouvriers seront à l'origine d'un revirement dans la construction du cadre juridique du travail.

Après avoir organisé la police du travail, le droit va progressivement se charger d'assurer la protection des travailleurs, quant à leurs conditions de travail (conditions sanitaires, durée du travail, prévention et assurance contre les accidents et maladies du travail, etc.) et leurs conditions d'emploi (salaires, rémunération, droit à l'emploi, encadrement du contrat de travail). Dans un premier temps, l'intervention du législateur sera toutefois limitée à la question des conditions de travail, plus particulièrement celle des enfants [131]. Ce n'est qu'à partir des années 1880 que la « question sociale » va se poser avec insistance et que l'État choisira de s'en saisir, à la faveur d'une triple évolution ; politique (la naissance douloureuse de la IIIe République et l'inflexion de la vision strictement individualiste de la société), économique (la deuxième révolution industrielle, qui banalise le travail salarié) et sociale (l'importance numérique du monde ouvrier et la radicalisation de ce qu'on nommerait aujourd'hui conflits sociaux).

Ainsi, la régulation des rapports collectifs n'apparaît réellement qu'à la fin du XIXe siècle, et elle prend la forme de la consécration légale de pratiques jusqu'alors confinées à l'illégalité. La première étape de cette régulation est l'abrogation de la loi Le Chapelier et l'autorisation de la cessation du travail pour grève par la loi Ollivier [132] du 25 mai 1864. Il faudra encore vingt ans pour que la loi relative à la création des syndicats professionnels du 21 mars 1884 (ou loi Waldeck-Rousseau [133]) n'introduise la liberté de constitution des associations professionnelles et leur octroie la personnalité juridique, ouvrant la voie au développement du syndicalisme ouvrier et patronal. L'objectif de la loi Waldeck-Rousseau est ainsi de « consacrer une reconnaissance limitée des syndicats, compatible avec les grands principes de la liberté individuelle du travail, de l'industrie et du commerce » (Olszak, 1999, p. 88), et d'ouvrir la voie au « pari de la pacification sociale par

129. Joël Sohier (2010, p. 39) note que, pendant les XVIIe et XVIIIe siècles, « [l]es sociétés de secours sont à peine tolérées. En effet, le patronat y voit un début de coalition ouvrière mettant en péril son droit régalien à organiser le travail dans les entreprises. Il n'a d'ailleurs pas complètement tort, puisque les fonds servent à l'occasion de caisses de grève ».
130. Arrêté du 9 frimaire an XII (1er décembre 1804).
131. Le médecin et sociologue Louis René Villermé (1782–1863) consacrera un ouvrage à cette question, Tableau de l'état physique et moral des ouvriers employés dans les manufactures de laine, de coton et de soie, également connu sous le nom de « Rapport Villermé » (1840). Il est à l'origine de la première loi réglementant le travail des enfants (loi du 22 mars 1841).
132. Émile Ollivier (1825–1913), rapporteur de cette loi, était député républicain au Corps législatif du Second Empire.
133. Du nom de Pierre Waldeck-Rousseau (1846–1904), ministre de l'Intérieur du Gouvernement Ferry (23 février 1883–6 avril 1885).

et avec les syndicats » (Le Goff, 2004, p. 266, c'est l'auteur qui souligne). Toutefois, le chemin à parcourir s'annonce encore long, comme en témoignent les réactions d'hostilité à la loi Waldeck-Rousseau, qui prend selon les uns les allures d'une forfaiture (députés de l'opposition radicale au gouvernement Républicain Opportuniste de Ferry) ou d'un guet-apens (monde syndical).

La représentation du personnel dans les établissements est ébauchée au tournant du XX^e^ siècle, soit par initiative patronale, soit par intervention de l'État (comme dans les entreprises Schneider et Renault en 1899 et 1912) avant de connaître une première institutionnalisation durant la Première Guerre mondiale, avec la création de délégués d'ateliers élus par les ouvriers des usines d'armement [134]. Cette expérience trouvera écho dans l'apparition spontanée de délégués ouvriers et de comités d'usine, dont la mission est cependant circonscrite à la transmission de réclamations individuelles. En définitive, apparus au moment de l'affaiblissement de l'Union sacrée, ces délégués ont eu pour principal fonction d'assurer la pacification des relations de travail et d'empêcher la multiplication des grèves, sans toutefois mettre en œuvre un réel contre-poids au pouvoir patronal.

De même, les conventions collectives, encadrées par la loi en 1919, répondent autant à une logique de consécration de pratiques et d'usages qu'à la « stratégie d'activation » (Le Goff, 2004, p. 296) de la négociation collective poursuivie par l'État. Avant l'intervention de la loi, les conventions sont d'abord des accords réactifs destinés à faire cesser les grèves [135]. Plus rarement, et sous l'impulsion des « décrets de Millerand » [136] qui visent les entreprises collaborant avec l'État, il s'agit aussi des textes destinés à équilibrer les conditions de concurrence par la fixation de minima, préfigurant en cela les conventions collectives de branche modernes. Leur force contraignante est toutefois très faible et elles sont rapidement contournées — voire oubliées — dès que la conjoncture économique se dégrade. Aussi, la loi du 25 mars 1919, qui intervient après plus de quarante ans de débats parlementaires et doctrinaux [137], apporte une triple évolution. En premier lieu, les conventions collectives ont désormais un caractère impératif sur le contrat de travail : les clauses du contrat en contradiction avec les dispositions de la convention sont réputées nulles et ne produisent pas d'effet. En second lieu, la convention s'impose aux membres des organisations syndicales ouvrières et patronales signataires [138]. Leur force exécutoire demeure toutefois fragile : il est possible de se soustraire à la convention par simple démission de l'organisation signataire, si bien que « l'efficacité du texte s'effiloche au fil des ans » (Mouriaux, 1992, p. 105). En troisième lieu, la loi du 25 mars 1919 reconnaît indirectement aux syndicats de salariés la possible d'ester en justice, non plus au nom de la défense des droits individuels des salariés, mais en vertu de la défense des intérêts collectifs de la profession. En conclusion, cette loi constitue « une passerelle entre la "convention

134. Décret du 17 janvier 1917, signé sur proposition d'Albert Thomas (1878–1932), ministre de l'Armement au sein du second cabinet de guerre d'Aristide Briand.
135. À ce titre, la Convention d'Arras, signée le 29 novembre 1891 et présentée comme la première convention collective de France, est emblématique : pour mettre fin à la grève, les compagnies houillères du Nord-Pas-de-Calais accepteront « un relèvement des salaires, une modification des règles de rémunération, les huit heures, l'absence de renvoi pour fait de grève hormis le cas de délit de droit commun » (Mouriaux, 1992, p. 104 sq.).
136. Les décrets du 10 août 1899, pris par Alexandre Millerand (1859–1943), ministre du Commerce, de l'Industrie, des Postes et des Télégraphes, concernent les conditions de rémunération des salariés et imposent un jour de repos hebdomadaire.
137. La première proposition de loi en la matière fut déposée par Édouard Simon, dit Lockroy (1838–1913) en 1876.
138. Rappelons que ce fonctionnement est caractéristique des closed-shops : seuls les salariés syndiqués bénéficient des dispositions contenues dans la convention.

de fin de grève" et la "convention syndicale" » (Didry, 2001, p. 1281), et amorce la reconnaissance des salariés et de leurs représentants comme acteurs de la régulation des relations de travail.

Avant 1936, l'espace des relations professionnelles est donc limité à la gestion des conflits et les institutions de représentation des salariés sont davantage des gages de paix que des acteurs de la régulation du travail. En témoignent le caractère peu contraignant des conventions collectives et l'insistance de la loi sur le contenu des accords, au détriment de l'organisation des rapports entre les négociateurs. Néanmoins, il faut relever que le syndicalisme n'est plus ignoré par l'État, qui lui donne accès à la négociation collective et à la capacité juridique ; mais les grandes organisations de l'époque ne font pas de la participation à l'élaboration des règles, et encore moins du partenariat avec les employeurs, la forme privilégiée de l'action syndicale. Enfin, si le syndicat est reconnu comme un représentant légitime des intérêts collectifs d'une profession, la distinction entre salariés syndiqués et non-syndiqués demeure, et seule l'adhésion à un syndicat ouvre droit aux bénéfices de leur action. C'est pourquoi 1936 constitue un tournant majeur, en posant les premiers jalons d'une représentation généralisée des salariés dans l'entreprise, et en renforçant significativement le rôle des conventions collectives de branche.

2 | 1936–1982 : l'institutionnalisation de la représentation des salariés et de la négociation collective dans l'entreprise

L'introduction d'une représentation des salariés dans l'entreprise s'est produite en trois étapes, qui concernent en fait l'intronisation des deux types de représentants : élus et désignés (2.1.). D'autre part, le système « traditionnel » qui prend forme durant cette période est caractérisé par la prégnance de la négociation collective au niveau de la branche d'activité, bien que le droit des salariés à la négociation collective soit également affirmé (2.2.).

2.1 | INSTITUTIONS ELUES, INSTITUTIONS DESIGNEES : GENESE D'UN SYSTEME DUAL

La représentation élue des salariés dans l'entreprise est généralisée sous l'impulsion du Front Populaire (cf. encadré n° 1.3). Les délégués du personnel (DP) sont progressivement dotés d'un statut juridique [139] et se voient confier, dans les entreprises de plus de dix salariés, la mission d'exprimer les réclamations individuelles, c'est-à-dire l'application des règles en vigueur en matière de travail et d'emploi. Les DP sont ainsi dotés d'un rôle d'« ajustement » (Le Goff, 2004, p. 360) : leur présence doit permettre d'éviter l'apparition de conflits en garantissant l'application du droit. Puis, après la parenthèse de la Deuxième Guerre mondiale, le Gouvernement provisoire de la République Française (GPRF) va prolonger l'expérience des comités sociaux d'entreprise institués par le Régime de Vichy et des comités de gestion apparus spontanément à la Libération. Le comité d'entreprise, composé du chef d'entreprise et de représentants élus des salariés, est institué dans les entreprises

139. Par la loi du 24 juin 1936 sur les conventions collectives qui met en partie en œuvre les accords de Matignon (et qui les désigne alors comme « délégués ouvriers »), puis par décret du 12 novembre 1938.

de cent salariés et plus [140], puis dans les entreprises de plus de cinquante salariés [141]. Toutefois, son rôle est principalement consultatif et consiste en l'exercice d'une mission d'information en matière économique. Le CE dispose d'une autonomie plus large en matière d'« œuvres sociales ». Cette notion, définie tardivement [142], concerne « toute activité non obligatoire légalement […] exercée principalement au bénéfice du personnel de l'entreprise, sans discrimination, en vue d'améliorer les conditions collectives d'emploi, de travail et de vie professionnelle au sein de l'entreprise ». En d'autres termes, les institutions représentatives élues ne sont pas conçues comme des instruments de partage des responsabilités et de participation des salariés à la gestion des entreprises, mais bien plus comme des organes de contrôle, de consultation et d'information.

C'est parallèlement à de nouveaux événements historiques — ceux de « mai 1968 » (cf. encadré n° 3) — que la représentation des salariés dans l'entreprise va se parer d'un visage supplémentaire. Le Protocole de Grenelle du 27 mai 1968, traduit par la loi du 27 décembre 1968, instaure la possibilité, pour les organisations syndicales représentatives [143], de créer des sections syndicales dans les entreprises de 50 salariés et plus, lesquelles pourront désigner des délégués syndicaux. Leur rôle est de porter à l'intérieur de l'entreprise la mission du syndicat, par la fonction de revendication. Pour l'exercer, le DS bénéficie du monopole de la négociation avec l'employeur, ce qui en fait son « interlocuteur naturel » (Le Goff, 2004, p. 377) : le syndicat est alors reconnu comme acteur à part entière dans l'entreprise [144], en ce sens que l'action syndicale y est désormais autonome et ne doit plus impérativement passer par la médiation du mandat électoral des salariés. Ainsi, l'introduction des DS dans l'entreprise se justifie par la volonté étatique d'instiller une logique de cogestion dans l'entreprise, et par l'instauration d'une forme de division du travail entre représentants élus et représentants désignés, les premiers se chargeant de veiller à l'application des règles, les seconds de leur amélioration.

2.2 | DU DROIT DE LA NEGOCIATION COLLECTIVE AU DROIT A LA NEGOCIATION COLLECTIVE [145]

Le droit des conventions collectives connaît également des évolutions importantes. Ainsi, la loi du 24 juin 1936, si elle conserve la trame de 1919, apporte deux changements. D'une part, elle élargit le champ d'application géographique des conventions et accords professionnels à l'échelon interprofessionnel, c'est-à-dire au niveau national. De l'autre, et principalement, elle introduit la procédure d'extension des conventions

140. Ordonnance n° 45–280 du 22 février 1945 sur l'institution des comités d'entreprises.
141. Loi du 16 mai 1946, dont on trouve trace aujourd'hui encore à l'art. L. 2322–1 C. tr.
142. Cass. soc., 13 novembre 1975.
143. Selon l'arrêté du 31 mars 1966, cf. supra, section I, §3, B., 1.
144. Toutefois, la création des sections syndicales d'entreprise et des délégués syndicaux ne constitue pas à proprement parler l'entrée du syndicat dans l'entreprise : outre que les organisations syndicales bénéficient du monopole de candidature pour le premier tour de l'élection de représentants des salariés au CE, il existe également, depuis 1966, des représentants syndicaux dans cette institution, et certaines conventions de branche autorisaient la présence de DS. Plus généralement, l'expression syndicale est autorisée dans les établissements sous forme d'affichage et de tract depuis 1946. D'autre part, les événements de mai 1968 ne constituent pas la seule cause de l'implantation des DS dans le paysage des relations professionnelles : l'introduction d'une représentation syndicale dans l'entreprise avait, par exemple fait l'objet de deux rapports au Conseil économique et social en 1962 (rapport Aumonier) et 1964 (rapport Mathevet ; cf. Le Goff, 2004, p. 374 sqq).
145. Cf. Alain Supiot (1994, p. 147, c'est l'auteur qui souligne) : « Le droit à la négociation est une liberté individuelle qui s'exerce collectivement dans le cadre du droit de la négociation ».

collectives de branche, qui confère une dimension réglementaire et impérative aux dispositions étendues. Dans le même sens, la loi n° 50–205 du 11 février 1950 affermit encore la force exécutoire des conventions collectives : elle leur confère une portée erga omnes, introduit le principe de faveur et supprime la possibilité de se soustraire aux termes de la convention collective par démission de l'organisation signataire. Enfin, avec le rétablissement de la liberté conventionnelle, la négociation collective est reconnue au niveau de l'établissement. Toutefois, et malgré le retour à la liberté salariale [146], le salaire reste exclu de la négociation à ce niveau. Ainsi, l'ouverture d'un champ à la négociation d'entreprise accompagne le développement de la représentation des salariés et relève dans un premier temps d'une logique de protection des salariés plutôt que d'une logique d'action sur les règles (Le Goff, 2004). Le fait que le salaire soit laissé à l'écart de la négociation souligne aussi que durant cette période, « la France se préoccupe plus de la mise en place d'éléments de statut salarial que de la construction d'un système de négociation » (Dufour & Hege, 2010a, p. 93) ; la Sécurité sociale voit le jour en 1946.

De l'immédiat après-guerre à la moitié des années 1970, la France connaît une période de forte croissance — le pays est dans la dynamique des Trente Glorieuses. C'est à cette période que se développe l'approche essentialiste du syndicalisme : la loi de 1950 qui fixe les critères de représentativité syndicale le conçoit comme « l'agent actif de l'insertion du salariat conçu comme un tout dans la société française, plus que comme le négociateur des conditions spécifiques de cette insertion suivant les caractéristiques professionnelles des différentes fractions du salariat » (ibid., p. 94). L'État joue un rôle important dans l'entretien de cette croissance, par d'ambitieuses politiques de nationalisations, de grands travaux et d'aménagement du territoire, mais aussi par l'intervention dans la vie économique et la stimulation de la consommation, des investissements et des exportations (Gauchon, 2002). Cette croissance est toutefois « sélective » et favorise, notamment dans les années 1960, le secteur industriel (Bernstein & Milza, 1996b, p. 375) : l'État met en œuvre une politique de restructuration industrielle qui conduit le secteur à un développement intense. Ce développement a une double conséquence. Il contribue d'abord à bouleverser le tissu productif — les grandes et moyennes entreprises se multiplient au détriment des petites structures — et la répartition des emplois (entre 1946 et 1962, la proportion de la population active employée dans le secteur industriel est passée de 29,60% à 39,07% ; ibid., p. 376). D'autre part, les progrès technologiques permettent d'importants gains de productivité et s'accompagnent de nouvelles méthodes de production et de gestion [147]. L'accompagnement de ces évolutions par l'État va se traduire par une nouvelle impulsion donnée à la politique contractuelle entre les partenaires sociaux, notamment au niveau interprofessionnel [148].

146. La loi du 25 décembre 1946 avait supprimé la liberté salariale dans le contexte de la reconstruction qui suivit la Seconde Guerre mondiale.
147. Sur ce point, il est éclairant de constater que le passage des années 1960 aux années 1970 correspond au développement de la notion de « ressources humaines » dans la littérature américaine et à la complexification de la fonction « Personnel » dans les entreprises de France (Cadin, Guérin & Pigeyre, 2007).
148. Entre 1968 et 1970, trois accords nationaux interprofessionnels (ANI) majeurs seront ainsi conclus : ANI du 21 février 1968 sur l'indemnisation du chômage partiel ; ANI du 10 février 1969 sur la sécurité de l'emploi ; ANI du 22 juin 1970 sur la sécurité de l'emploi des voyageurs, représentants et placiers.

En ce sens, la loi n° 71–561 du 13 juillet 1971 crée, pour chaque salarié, le droit à la négociation collective. Ce droit a le statut de principal général [149]. On s'éloigne ici de la stricte technique du droit, à visée d'encadrement des pratiques, pour affirmer le « pouvoir de légitimement exiger » [150] la mise en œuvre de la négociation. En d'autres termes, l'élargissement de la négociation collective constitue certes un virage vers l'accompagnement des modes de production, mais se caractérise surtout par une forte dimension protectrice. Néanmoins, la négociation d'entreprise tend à être « neutralisée » au profit du niveau de la branche d'activité (Tchobanian, 1996, p. 262). Son développement est ralenti par les positions patronales : en vertu de leur champ d'application matériel, les accords de branche ne concernent pas l'organisation du travail, ce qui permet aux employeurs de conserver toute latitude d'action au sein de leur(s) établissement(s). La stratégie des organisations patronales, en particulier le CNPF, est alors marquée par une farouche opposition à la négociation avec les syndicats — on dirait aujourd'hui « au dialogue social » — au sein de laquelle la gestion strictement paritaire de l'assuance-chômage via l'Unédic (dès 1958) et de la formation professionnelle (à partir de 1971) font figure d'exception. D'autre part, les organisations syndicales éprouvent des difficultés à s'approprier la négociation d'entreprise, parce qu'elle contrevient à certaines lignes idéologiques fondées sur le refus de la participation à la gestion des entreprises, et parce qu'elle affecte la stratégie consistant à s'appuyer sur les accords de branche comme outil de protection minimale pour justifier les revendications au niveau de l'entreprise (ibid., p. 263).

À partir du milieu des années 1970, les effets conjugués des crises monétaire (qui met à mal le secteur industriel français dont 20% de la production est alors destinée à l'exportation ; Prost, 1979, p. 113) et économique (principalement due aux chocs pétroliers de 1973–1974 et 1978–1979 et qui se traduit par le phénomène de stagflation) marquent l'infléchissement de la période de croissance et l'apparition de nouvelles problématiques pour les entreprises et les acteurs des relations professionnelles. Les premières années de la présidence de Valéry Giscard d'Estaing sont caractérisées par la conversion progressive de l'économie française au libéralisme. De nouvelles techniques de production, stimulées par les progrès technologiques, se développent. Elles s'accompagnent de la montée de nouvelles formes d'organisation du travail et de possibilités d'expression directe des salariés (cercles de qualité, etc.). Les IRP, au premier rang desquelles les institutions syndicales, ne sont que rarement associées à ces évolutions. Ce contournement de l'acteur syndical crée des tensions qui se cristallisent dans la pratique de la négociation d'entreprise : « l'affrontement pour contrôler les règles du jeu (les règles de procédures) prend […] souvent le pas sur la maximisation des avantages qui découlent de la représentation (les règles de contenu) » (Tchobanian, 1996, p. 265). En particulier, pour trouver de nouvelles sources de compétitivité, les variables à ajuster se situeraient dans la qualité, la flexibilité et la motivation des salariés. L'accueil est ambigu :

149. Le Conseil d'État définit la notion de principe général par trois critères cumulatifs (CE, Ass., 26 octobre 1945) selon lesquels ces principes s'appliquent alors même qu'il n'existe pas de texte les référençant, ont pour origine juridique la jurisprudence, et relèvent d'une interprétation par le juge d'une norme existante au regard de l'état du droit et de la société. Michèle Bonnechère (2008, p. 14) note à ce titre que « [l']expression principes généraux du droit du travail renvoie à la jurisprudence du Conseil d'État, qui dégage ceux-ci lorsqu'il en voit la source d'inspiration de certaines dispositions du code [sic] du travail. » Marie-Laure Morin (1994, p. 58) en donne une définition plus précise : un principe général « assure la cohérence des institutions positives qui le matérialisent et l'évolution du système juridique dans son environnement (naissance de nouvelles normes, transformation interne du système juridique, etc.). »

150. Définition de la forme « Droit + à + substantif » (Trésor de la Langue Française informatisé : http://www.atilf.atilf.fr/tlf.htm).

> Lorsque les entreprises ont voulu faire délibérément du syndicalisme “un partenaire” par la négociation d’accords qui devaient mobiliser leur personnel sur les objectifs de performance et améliorer la compétitivité de l’entreprise, les syndicats en France n’ont pas joué le jeu proposé par les directions, faute de ressources militantes et par refus de la co-gestion, en considérant pour certains ces pactes comme une nouvelle forme d’exploitation des travailleurs. Pour développer leurs projets, ces entreprises se sont appuyées sur le référent de la compétence, mais cela a induit une individualisation et une responsabilisation accrues des travailleurs plus difficile à intégrer dans une logique collective.
>
> Tixier, 2007, p. 109, c’est l’auteur qui souligne.

Ainsi, l’évolution des modes d’organisation du travail et des pratiques de gestion, de même que les attitudes patronales et syndicales à l’égard de la négociation d’entreprise, ont eu pour effet de créer une concurrence entre les représentants des salariés et les outils d’expression directe. En second lieu, la problématique de l’emploi — la barre du million de chômeurs est atteinte en 1975 — pèse considérablement sur les relations professionnelles, aussi bien au niveau national qu’à celui des entreprises, car elle introduit des pressions sur la compétitivité et les « acquis sociaux ».

* * *

Les institutions qui portent la représentation des salariés dans les établissements sont le résultat d’un long processus qui associe l’évolution de la technique du droit, de la conjoncture économique, sociale et politique, ainsi que l’histoire et les pratiques des acteurs des relations professionnelles. Leur apparition ne peut être lue comme la simple conséquence de l’évolution du droit, ni comme des victoires obtenues par les organisations syndicales au prix de luttes acharnées, mais au contraire comme une dynamique entre consécration de pratiques, revendications syndicales, évolution des contextes sociaux, économiques, technologiques et organisationnels, assorties d’ initiatives de l’État.

Il n’est pas suffisant qu’une règle soit édictée pour qu’elle soit appliquée. En ce sens, il faut remarquer que l’accueil réservé aux réformes du système présentées jusqu’ici a rarement conduit à un enthousiasme généralisé. Par exemple, la création des délégués du personnel s’est heurtée à la méfiance syndicale et patronale à propos de la notion de « réclamation » — chacun craignant de voir l’autre partie détourner l’institution à son propre compte et rompre avec l’esprit de la loi. Ni le patronat, jaloux de l’autonomie de l’employeur, ni les syndicats, hésitants quant au rôle à attribuer à la cogestion dans l’action syndicale, ni les salariés, indifférents ou redoutant la multiplication de syndicats « jaunes », entièrement acquis aux employeurs, n’ont accueilli l’introduction des délégués syndicaux avec enthousiasme. Dans ces conditions, la négociation collective d’entreprise peine à se développer, d’autant qu’elle n’est possible que lorsqu’un accord ou une convention de branche la prévoit explicitement [151]. C’est d’ailleurs le niveau de la branche qui est le plus dynamique. Au final, avant 1982, les IRP et la négociation collective d’entreprise ont connu un succès inégal, et la dimension

151. Selon la formule piquante du juriste Gérard Lyon-Caen, rapportée par Gérard Adam & Jean-Daniel Reynaud (1978, p. 98) : « des îlots de contractualisme existaient dans une mer de dédain et d’ignorance. »

informelle des relations professionnelles est demeurée la norme (Bachy, Dupuy & Martin, 1974, cités par Tchobanian, 1996). En pratique, la logique strictement descendante qui gouverne le cadre normatif ne s'impose pas toujours et la période est marquée par quelques cas, certes rares, de ce qu'on pourrait assimiler à du pattern bargaining en particulier à travers le rôle des conventions de branche et des entreprises publiques[152]. Gérard Adam & Jean-Daniel Reynaud (1978, p. 103) résument l'évolution de la manière suivante :

> Depuis la fin de la guerre, l'ensemble des règles qui caractérisent le système français de relations professionnelles ont traversé quatre périodes contrastées : une brève phase de dirigisme dominé par un face à face entre les syndicats et le gouvernement ; une lente mise en place de la négociation avec la loi de 1950 au travers des tempêtes de la guerre froide et de la décolonisation ; une tentative brillante, mais sans lendemain, de création d'un véritable système de négociations collectives inaugurées bruyamment avec les événements de mai 1968 et abandonné discrètement avec la crise économique de 1974 ; depuis une adaptation empirique mais mal contrôlée d'un système inconsciemment structuré en fonction de la prospérité à une économie en récession.

Les difficultés sont nombreuses. Il s'agit notamment de trouver une solution à la concurrence entre les « politiques sociales » des entreprises et l'action des IRP, en même temps que s'impose la nécessité de donner aux entreprises et aux salariés les moyens de renouer avec la compétitivité. Ces difficultés vont conduire le législateur à opérer une rationalisation des relations professionnelles en entreprise.

B | Le système de relations professionnelles aujourd'hui : entre décentralisation, flexibilité et légitimité

Depuis le début des années 1980, la « modernisation » du dialogue social en entreprise n'a plus cessé d'être le mot d'ordre des réformes du système et a principalement pris la forme de la promotion de la négociation collective et de la consultation des « partenaires sociaux ». L'évolution de la nature et de la place occupée dans le système de relations professionnelles par la négociation collective d'entreprise est fortement liée à l'évolution de son cadre juridique. On peut en ce sens distinguer deux visions complémentaires (Morin, 1996, p. 354) : elle est non seulement un « mode de participation à la détermination collective des conditions de travail inséré dans le système d'ensemble de négociation collective », mais aussi un « mode de participation à la gestion des entreprises ».

En tant que méthode décentralisée de régulation, elle introduit un tournant dans le système de relations professionnelles français, jusqu'alors caractérisé par son centralisme et par l'initiative étatique (Amadieu & Groux, 1996) : elle constitue d'abord un prolongement des droits d'expression et de participation des salariés (1). Et depuis le milieu des années 2000, avec l'élargissement du régime dérogatoire, elle s'impose comme un moyen d'adapter les règles du droit du travail à la situation particulière de l'entreprise (2).

152. Christian Dufour & Adlheid Hege (2010a, p. 97 sq.) citent également le cas de Renault, précurseur en matière de congés payés ou de régime retraite.

1 | Des lois Auroux aux lois Aubry : développement, incitation à, et affirmation de la négociation collective d'entreprise

L'intervention des « lois Auroux » [153], se fait dans le contexte de l'accession à la Présidence de la République de François Mitterrand. À la suite de cette alternance politique, de nombreuses réformes sont engagées et c'est une rupture avec la libéralisme des années 1970 qui est mise en œuvre. Ainsi, la date de 1982 marque le début d'une nouvelle ère pour la négociation collective d'entreprise : sa place et sa nature sont profondément modifiées par l'introduction de l'obligation de procéder à la négociation collective sur les salaires et les conditions de travail dans les entreprises pourvues de DS.

Cet ensemble de dispositions juridiques — qui comprend, en plus de lois, plusieurs décrets et ordonnances — consacre la négociation collective d'entreprise comme instrument privilégié du dialogue social en entreprise et lui donne les moyens de traduire en actes le droit d'expression des salariés au niveau le plus décentralisé du système (1.1). Mais, dans un contexte marqué par la persistance du chômage, la négociation collective d'entreprise s'est aussi imposée comme un moyen pour l'État de laisser aux partenaires sociaux le soin de statuer sur les conditions d'application de lois destinées à donner des directions (1.2). En d'autres termes, l'essor de la négociation collective d'entreprise exploite l'espace octroyé par le législateur au sein d'un cadre légal soigneusement défini.

1.1 | CONCILIER L'AFFIRMATION DE LA CITOYENNETE DANS L'ENTREPRISE ET L'ACCOMPAGNEMENT DE L'EVOLUTION DES MODES DE PRODUCTION ET DES PRATIQUES DE GESTION DES RESSOURCES HUMAINES

L'« esprit » des lois Auroux peut se résumer à la poursuite d'un double objectif : promouvoir la démocratie sur le lieu de travail et faire du salarié un acteur à part entière de l'accompagnement de l'évolution des modes de production. La décentralisation de la négociation collective répond ainsi à un triple argument (Supiot, 1994) : un argument économique qui fait de la flexibilité des règles la réponse la plus efficace aux pressions concurrentielles issues de l'intensification du processus de mondialisation ; un argument social de valorisation de la place de l'individu dans l'entreprise ; et un argument politique de désengagement de l'État au profit du dialogue entre les partenaires sociaux grâce à la contractualisation des relations collectives.

La promotion de la démocratie sociale dans l'entreprise est d'abord assurée par l'introduction du droit d'expression direct et collectif des salariés au sein d'un dispositif qui prévoit également de renforcer l'encadrement du pouvoir réglementaire et disciplinaire de l'employeur [154]. L'objet du droit d'expression est de « définir les actions à mettre en œuvre pour améliorer [les] conditions de travail [et] l'organisation de l'activité […] dans l'unité de travail et […] dans l'entreprise » [155]. Il s'agit ici de réaliser une synthèse entre la

153. Du nom de Jean Auroux, qui fut ministre du Travail au sein des Gouvernements Mauroy I (23 mai 1981–22 juin 1982) et II (22 juin 1982–29 juin 1982), puis, après remaniement, ministre délégué aux Affaires sociales en charge du travail (29 juin 1982–22 mars 1983).
154. Loi n° 82–689 du 4 août 1982 relative aux libertés des travailleurs dans l'entreprise.
155. Le texte cité est celui de l'actuel art. L. 2281–2 C. tr., qui ajoute à l'objet initial la « qualité de la production ».

reconnaissance de la citoyenneté des salariés dans l'entreprise et la reconnaissance de la communauté de travail « transcendant les individualités » (Mazeaud, 2006, p. 107).

D'autre part, dans les entreprises dotées de DS, la négociation collective portant sur les salaires, la durée et l'organisation du travail [156] est désormais obligatoire annuellement. Le moyen principal des réformes Auroux est donc la promotion des relations professionnelles et de la négociation collective en entreprise afin de stimuler et légitimer l'évolution des modes de production et d'organisation des entreprises.

Pour ce faire, la spécialisation des IRP dans l'entreprise est accentuée [157]. Les DS, qui possèdent le monopole de la représentation des salariés dans les négociations collectives deviennent ainsi « législateurs de fait » (Biétry, 2007b, p. 32). La participation à la négociation collective permet aussi de « [légitimer] l'intervention syndicale dans l'entreprise » (Tchobanian, 1996, p. 270). D'autre part, le statut juridique des DP est amélioré sur le modèle de celui dont bénéficient les DS [158] (reconnaissance des heures de délégation comme temps de travail, liberté de déplacement dans l'entreprise, etc.). Le rôle du comité d'entreprise — et des comités de groupe récemment créés — est renforcé en matière d'information et de consultation économique et financière, et le CE se voit également confier une subvention de fonctionnement pour l'exercice de sa mission sociale. Enfin, le comité d'hygiène, de sécurité et des conditions de travail (CHSCT) est institué dans les entreprises de 50 salariés ou plus [159].

D'autre part et corrélativement à la promotion de la négociation collective, le régime juridique des accords collectifs d'entreprises est réformé. L'ordonnance n° 82–41 du 16 janvier 1982 instaure la possibilité de conclure des accords d'entreprise dérogatoires in pejus [160], à la condition qu'ils soient conclus par des DS dont le total de voix aux dernières élections professionnelles représente au moins 50% des suffrages [161].

Si cette réforme constitue une rupture par rapport au système traditionnel, sa mise en œuvre n'a pas eu l'effet escompté de dynamisation des relations collectives au niveau de l'entreprise. En effet, ces réformes ont été mal accueillies, notamment dans les milieux patronaux (en particulier le CNPF) soucieux de préserver l'autonomie décisionnelle du chef d'entreprise, mais aussi dans les milieux politiques, y compris au sein de la majorité parlementaire de l'époque, qui les jugeait trop timorés par rapport aux promesses de la campagne électorale du candidat Mitterrand ; et en dépit du soutien de la CFDT et, dans une moindre mesure, de la CGT, de la CGT-FO et de la CFTC [162]. Par ailleurs, il faut souligner plusieurs insuccès. En premier lieu, la réforme Auroux s'est heurtée à l'atonie des salariés : en lien avec les évolutions sociétales en jeu depuis les années 1970, la tendance semble s'inscrire dans une logique de méfiance, si ce n'est de défiance, à l'égard de l'entreprise et des

156. Loi n° 82–957 du 13 novembre 1982 relative à la négociation collective et aux conflits du travail.
157. Loi n° 82–915 du 28 octobre 1982 relative au développement des institutions représentatives du personnel.
158. Décret n° 83–470 du 8 juin 1983.
159. Loi n° 82–1097 du 23 décembre 1982. Il s'agit d'une fusion entre le comité d'hygiène et de sécurité et la commission pour l'amélioration des conditions de travail, organes internes au comité d'entreprise.
160. L'ordonnance du 21 septembre 1967 avait déjà introduit une possibilité de dérogation en matière d'horaires de travail au niveau de la branche d'activité.
161. Loi du 13 novembre 1982. Cette loi prolonge un décret de janvier 1982, faisant suite à un accord interprofessionnel sur le temps de travail (17 juillet 1981) conclu entre le CNPF, la CFDT, la CGT-FO et la CFTC permettant l'introduction d'accords dérogatoires in pejus en matière de contingent d'heures supplémentaires (cf. Dufour & Hege, 2010a, p. 91).
162. Guy Caire (1984, p. 249 sqq.) rappelle sur ce point que la majorité des débats au Conseil économique et social pour l'élaboration d'un avis relatif aux différents projets de lois composant la réforme Auroux ont donné lieu à un vote presque systématiquement identique de ces trois centrales, à l'exception des dispositions concernant le droit d'expression.

IRP ; et la loi n'a pas tenu compte du déficit de légitimité croissant des organisations syndicales, ni de leur implantation inégale dans les différents secteurs d'activité (Delamotte, 1987). En second lieu, le droit d'expression a pu être vécu comme une immixtion indésirable dans la zone d'autonomie des directions d'entreprise, ou comme l'ouverture d'un espace de concurrence entre IRP et canaux directs d'expression des salariés (Mazeaud, 2006 ; Tchobanian, 1996). En troisième lieu, l'impulsion donnée à la négociation collective d'entreprise s'est achoppé à une double difficulté (Le Goff, 2004). D'une part, il semble que l'absence de « culture de négociation » dans la société française en général et au sein de l'entreprise en particulier (d'Iribarne, 1993) ait contribué à ralentir son développement, voire à altérer son objectif, par la substitution d'intérêts symboliques à la recherche de compromis. De l'autre, l'État demeure un acteur central du système de relations professionnelles : son rôle d'arbitre ne lui permet pas de se désengager totalement du dialogue social et aurait contribué à limiter le développement de la négociation collective.

Si les réformes Auroux ont indéniablement contribué à transformer le système français de relations professionnelles, elles ont également subi le revirement politique entamé en 1983, et se sont heurtée à des pratiques cristallisées de longue date dans de nombreux établissements. Le développement du régime dérogatoire des accords et conventions vont également modifier la nature de la négociation au niveau de l'établissement, entraînant la remise en cause de ce « nouveau compromis social » (Caire, 1984, p. 243).

En dépit d'une augmentation quantitative, il ne semble donc pas que la réforme Auroux ait permis une amélioration qualitative des accords, dont de nombreux se bornent à des aménagements marginaux des conventions de branche où à applique les directives suggérées par l'État. Le développement de la négociation d'entreprise est très inégal selon les secteurs d'activités, mais aussi selon les thèmes abordés. Concernant les secteurs d'activités, le premier écueil concerne la constitution des acteurs, en particulier dans les branches où organisations syndicales et patronales sont mal implantées. En dépit de certains regroupement, il semble exister une opposition entre des branches dynamiques, qui s'appuient sur des logiques de profession et de métier, et des branches où l'État est contraint de se maintenir au centre de l'échiquier (Tallard, 1990). Concernant les thèmes — en particulier le salaire, l'emploi, le temps de travail — sont souvent abordés de manière « cloisonnée », ce qui accentue les difficultés pour les syndicats de peser sur les négociations (Hoang-Ngoc & Lallement, 1994).

Ainsi, malgré l'impulsion forte du Gouvernement Chirac II (20 mars 1986–10 mai 1988) en faveur de la flexibilité (notamment en réformant le droit des licenciements), la loi n'apparaît pas avoir été stimulatrice. Au contraire, il semble que ce sont les entreprises, en adaptant leurs stratégies aux possibilités offertes par la loi — en matière de temps de travail et de flexibilité externe — qui ont été « le facteur le plus déterminant de l'évolution des relations professionnelles françaises » (Delamotte, 1987, p. 108). En particulier, l'introduction de changements concernant l'organisation du travail nécessite l'adhésion de toutes les parties prenantes internes aux entreprises, et cette adhésion semble avoir primé sur la seule conclusion d'accords d'entreprise avec les délégués syndicaux. Mais les points de vue sont divergents sur la nature de ces évolutions. Christian Dufour & Adelheid Hege (2010a) voient ainsi dans les négociations d'entreprise issues des lois Auroux un concession bargaining qui ne dit pas son nom.

1.2 | LA NEGOCIATION COLLECTIVE D'ENTREPRISE, COURROIE DE TRANSMISSION DE LA FLEXIBILITE ?

L'évolution de la nature de la négociation collective d'entreprise va, par ailleurs, se concrétiser dans la logique de réduction du temps de travail. Comme nous l'avons souligné, les années 1980 sont également le moment d'une inflexion considérable de l'économie, qui a conduit les gouvernements de cette période à rechercher des solutions à la problématique de l'emploi. Cette importance de la conjoncture économique sur l'évolution du champ de la négociation collective, et le glissement de l'objet des négociations qui en résulte est bien résumée par Sabine Erbès-Seguin (1999, p. 76) :

> Si la négociation sur les salaires directs et indirects a connu un fort degré d'institutionnalisation aussi longtemps que l'accroissement du pouvoir d'achat était un élément essentiel de la croissance économique et qu'il était compensé par une augmentation de la productivité humaine […] se met peu à peu en place un système où c'est l'organisation du travail (et son partage) […] qui devient centrale.

La thématique de l'emploi a connu de nombreuses traductions pratiques. La négociation collective d'entreprise a toutefois été particulièrement mobilisée dans les réformes successives de la réduction du temps de travail. Dès 1996, les lois Robien [163] ont assorti au recours à la négociation collective des incitations financières pour les entreprises s'engageant à réduire le temps de travail de 10% tout en augmentant ses effectifs d'une part équivalente. Par la suite, les lois Aubry de 1998 et 2000 [164] ont également fait de la signature d'accords majoritaires au niveau de l'entreprise ou de l'établissement la condition pour bénéficier d'aides financières. Elles ont par ailleurs consacré la logique de mandatement de salarié pour négocier dans les établissements dépourvus d'instances représentatives initiée par la jurisprudence (Dufour et al., 2000 ; cf. infra).

Les lois Aubry sont donc plus qu'un outil visant à stimuler la création d'emploi en libérant du temps de travail. Elles mettent également un œuvre l'accompagnement par l'État de dispositifs de décentralisation de la création de règles. Il est à ce titre intéressant de constater que la stratégie mise en œuvre par l'État s'inscrit dans une certaine continuité : toutes les réformes du temps de travail ont coïncidé avec des réformes plus profondes des relations professionnelles, qu'il s'agisse de 1919, 1936 ou 1982 (Jefferys, 2000). Elles consacrent, selon les termes de Guy Groux (2005), la mise en œuvre d'une « action publique négociée ».

Du point de vue de la dynamique des relations professionnelles en entreprise, le bilan de ces innovations juridiques est mitigé. L'introduction de ces disposition juridique a ainsi considérablement stimulé la pratique de la négociation d'entreprise. En 2005, environ 90% des établissements de vingt salariés et plus du secteur

163. Gilles de Robien était à l'époque vice-président de l'Assemblée nationale. Il occupa par la suite différentes fonctions ministérielles sous les Gouvernements Raffarin I, II et III. La loi visée ici est la loi n° 96–502 du 11 juin 1996 tendant à favoriser l'emploi par l'aménagement et la réduction conventionnels du temps de travail.

164. Martine Aubry fut ministre de l'Emploi et de la Solidarité au sein du Gouvernement Jospin (4 juin 1997–18 octobre 2000). Auparavant, elle avait largement contribué à la rédaction des lois Auroux en qualité de membre du cabinet de Jean Auroux. Elle a également occupé la fonction de ministre du Travail, de l'Emploi et de la Formation professionnelle sous le Gouvernement Cresson (15 mai 1991–2 avril 1992). Les lois dont il est question dans ce paragraphe sont, respectivement, loi n° 98–461 du 13 juin 1998 d'orientation et d'incitation relative à la réduction du temps de travail et la loi n° 2000–37 relative à la réduction négociée du temps de travail.

marchand non agricole avaient satisfait aux exigences légales, et parmi eux, seuls 7,5% l'avaient fait sans avoir recours à la négociation collective (Amossé, 2006). Pour autant, la transposition des réformes Aubry dans les établissements est apparue largement tributaire des déterminants traditionnels que sont la taille de l'entreprise et la présence de délégués syndicaux. Il apparaît que les établissements qui ont choisi de les appliquer le plus rapidement sont généralement de grande taille, et donc disposant de DS, de même qu'ils portent une pratique des relations professionnelles plus formalisée (Ulrich & Zilberman, 2007). La mise en œuvre des lois Aubry a également participé de la réorganisation du travail, se traduisant selon les cas d'une accentuation de la flexibilité interne, externe, ou d'un assortiment des deux (Jacquot & Setti, 2002).

Ce dernier élément illustre à quel point la négociation collective est, dans certains cas, devenue une méthode de la normativité autonome de l'entreprise. Les réformes des années 2000 accentuent encore ce trait.

2 | La négociation collective d'entreprise, méthode d'« autoréglementation conventionnelle »[165] en mutation

Le mouvement de décentralisation des institutions de négociation collective repose sur la notion de subsidiarité, c'est-à-dire l'idée selon laquelle « il serait souhaitable de négocier les normes sociales au niveau le plus adéquat de leur mise en œuvre » (Verly, 2003, p. 23). C'est ainsi que les partenaires sociaux ont pu écrire que la négociation collective d'entreprise « permet de trouver et de mettre en œuvre des solutions prenant en compte les caractéristiques et les besoins de chaque entreprise et de ses salariés » (Position commune, 2001, p. 2).

Davantage qu'à une simple mise en avant de l'outil négociatoire, on assiste ainsi à deux mouvements complémentaires de « sanctuarisation » (Dufour & Hege, 2011, p. 545) et de « laïcisation » (Thuderoz, 2000, p. 22 sqq.) de la négociation collective. D'un côté, la laïcisation consiste à prendre acte du développement de la négociation à l'échelle de la société, comme moyen de dialogue privilégié, orienté vers un objectif (le compromis), entre des intérêts polarisés. De l'autre, sa sanctuarisation dans l'entreprise consiste à en faire le moment où se concrétise la délégation du pouvoir normatif aux acteurs de l'entreprise. Or l'exercice de ces prérogatives, qui témoignent pourtant de la reconnaissance d'une autonomie de décision, nécessite une densification de l'encadrement juridique afin de garantir l'intégrité du processus à la logique de développement de la démocratie sociale en entreprise.

Les répercussions des évolutions juridiques concernent ainsi les acteurs de la négociation en entreprise et les accords qu'elle doit permettre d'élaborer. Deux enjeux émergent. Il s'agit dans un premier temps d'organiser les conditions de l'adaptation des règles aux situations locales ; or cette étape demande une adaptation de la technique du droit, par un retour sur le principe d'ordre public social à travers l'extension du régime dérogatoire au droit commun. Par ailleurs, s'impose la nécessité de « refonder » la légitimité des règles sur la légitimité des acteurs et la place de la négociation collective d'entreprise dans une perspective de cohabitation entre recherche de flexibilité et garantie des droits de participation et d'expression des salariés.

165. L'expression est empruntée à Alain Supiot (1994, p. 172).

La loi Fillon du 4 mai 2004 met en œuvre l'encadrement du régime dérogatoire des accords collectifs d'entreprise par les représentants des salariés. Dans ce cadre, que nous avons présenté plus haut, le rôle attendu des syndicats n'est plus celui de l'incarnation d'un projet de transformation sociale, mais celui d'un agent de régulation au niveau local (Dufour & Hege, 2011).

Rappelons qu'une des justifications à la promotion de la négociation collective au niveau de l'établissement est la création de normes de proximité. En d'autres termes, la décentralisation de la création de normes permettrait d'« appliquer la norme supposée la plus proche de la réalité économique et sociale que constitue l'entreprise ou l'établissement » (Mazeaud, 2006, p. 239). D'autre part, on peut parler d'encadrement du régime dérogatoire dans son ensemble car la signature d'IRP est nécessaire pour la validité d'accords dérogatoires in pejus, mais aussi pour celle des accords dérogatoires dans un sens plus favorable au salarié.

En outre, l'élaboration de la réforme contenue dans la loi n° 2008–798 du 20 août 2008, portant rénovation de la démocratie sociale et réforme du temps de travail doit beaucoup au rapport réalisé par le conseiller d'État Raphaël-Hadas Lebel (2006), à la « position commune » signée en avril 2008 par la CGT, la CFDT, le Medef et la CGPME (Position commune, 2008) et la Décision du Conseil de l'Union européenne du 12 juillet 2005 [166] (Chassard & Kerbouc'h, 2009). Cette réforme s'inscrit délibérément dans la continuité de la loi Fillon de 2004 et de la loi Larcher de 2007.

Elle poursuit plusieurs objectifs. En premier lieu, elle vise à redéfinir l'accès à la conditions d'organisation représentative : son apport majeur concerne la généralisation du critère de l'audience électorale comme fondement de la représentativité. En second lieu, elle poursuit la densification de l'outillage de dérogation au droit commun du travail en matière de temps de travail. En troisième lieu, elle impose de nouvelles règles en matière de transparence financière aux organisations patronales et syndicales. Cette réforme a par ailleurs fait l'objet de nombreux commentaires qui visent à en souligner les limites.

En dépit de la réforme Auroux, la présence syndicale sur le lieu de travail n'a pas connu d'amélioration dans les années 1980–1990. Or, ces dispositions reposaient principalement sur l'existence de délégués syndicaux dans l'établissement, sans quoi il n'était pas possible, en vertu du monopole de représentation des salariés dans les procédures de négociation collective qu'ils détenaient alors, de signer des accords collectifs d'entreprise. La multiplication des situations de carence de DS s'est ainsi accompagnée d'une multiplication des situations de blocage institutionnel.

La première réponse apportée à cette difficulté est intervenue très indirectement via la jurisprudence de la Cour de cassation qui a introduit la possibilité de mandatement d'un salarié. L'arrêt Dame Charre [167] dispose que les entreprises de moins de cinquante salariés dépourvues de délégués syndicaux peuvent conclure un accord collectif avec un salarié expressément mandaté par une organisation syndicale représentative. Ce mécanisme a par la suite été retenu dans le cadre de la mise en œuvre des lois Aubry, cette fois sans seuil lié au nombre de salariés.

166. Décision n° 2005/600/C « relative aux lignes directrices pour les politiques de l'emploi des États membres ».
167. Cass. soc., 25 janvier 1995, Charre c/ Comité Français contre la faim.

Pour autant, la logique de mandatement ne peut intervenir que dans une cadre exceptionnel et une telle solution ne pouvait prétendre à apporter un soutien durable à la volonté de dynamisation du dialogue social en entreprise. C'est ainsi que la Position commune du 16 juillet 2001 (p. 4) est intervenue, au motif que « [l]e développement de la négociation collective ne devrait pas être limité […] par l'absence d'une section syndicale dans l'entreprise. » Préconisant sa subordination à un accord collectif de branche et proposant une période expérimentale de cinq ans, les partenaires sociaux proposent ainsi, en plus de la possibilité de mandatement en cas de carence totale de représentation (c'est-à-dire pour tenir compte de la situations de nombreuses PME et TPE dépourvues d'IRP), que les représentants élus puisse également bénéficier de ces prérogatives subsidiaires en matière de négociation et de signature d'accords collectifs d'entreprise. C'est la logique qui a été suivie dans la rédaction de la loi du 4 mai 2004 (cf. supra, section I).

La réforme du 20 août 2008 est aussi porteuse de plusieurs limites, qui touchent à son élaboration, à son contenu et à ses conséquences.

En premier lieu, les conditions affichées de son élaboration — existence d'une position commune, consultation des partenaires sociaux — masquent un soutien minoritaire de la part des organisations syndicales : seules la CGT et la CFDT sont signataires de la position « commune », rejetée par l'ensemble des autres confédérations. D'autre part, le texte de la loi ne reprend des préconisations du rapport Hadas-Lebel (2006) que celles relatives à la dimension technique de la négociation, en « oubliant » notamment la question de la représentativité des organisations patronales (Andolfatto & Labbé, 2009a).

En second lieu, il est intéressant de constater que le soutien présenté à l'audience électorale constitue un revirement de la plupart des acteurs concernés (Andolfatto & Labbé, 2009a) : la CGT a longtemps défendu le caractère universel de l'action syndicale et ne s'est ralliée qu'en 2006 à la position défendue par la CFDT ; les organisations patronales furent opposées au principe électoral à la fois par crainte de la disparition d'un syndicalisme d'« enracinement social » au profit d'un syndicalisme « de mandataires » (ibid., p. 4) que par celle de voir la CGT disposer d'un droit de veto dans les nombreux établissements où elle était majoritaire ; l'État qui s'était jusqu'alors tenu garant du système de présomption de représentativité. À ce titre, c'est la discussion interprofessionnelle de janvier 2008, en vue de l'élaboration de la position commune des partenaires sociaux, qui semble avoir fait office de tournant. Pour autant, Dominique Andolfatto & Dominique Labbé (ibid.) rapportent que cette discussion… s'est limité à une stricte discussion, c'est-à-dire qu'elle n'a pas donné lieu à un débat véritable entre les représentants des organisations.

Le premier effet de la généralisation du critère de l'audience électorale est de redistribuer les cartes de la représentativité. Or, s'il est nécessaire d'obtenir une certaine proportion de suffrages pour accéder à cette qualité, cette condition ne s'avère pas suffisante. La liste des critères permettant d'accéder à la représentativité constitue autant de barrières à l'entrée qu'il est obligatoire de franchir. Ainsi, ces « nouvelles » règles de la représentativité semblent servir les organisations syndicales les plus anciennes et les mieux établies. Par exemple, le délai de deux ans entre la création du syndicat et la présentation d'une liste à des élections professionnelles peut se lire comme un moyen de limiter les scissions et le développement de nouvelles organisations (Andolfatto & Labbé, 2009a). La limite des 10% de suffrages exprimés pourrait d'autre part

conduire les organisations les plus « petites » à élaborer de nouvelles stratégies d'alliances ; qu'on commence à voir se dessiner.

Les dispositions de la loi du 20 août 2008 font de l'audience électoral le fondement de la capacité des acteurs à représenter un collectif. Il existe ainsi une assimilation du principe de représentativité au principe de légitimité. Le raisonnement est le même que dans le cas d'un mandat démocratique : le vote est l'acte par lequel des individus transmette à un autre la charge d'agir en leur nom, et c'est donc cette action qui qualifie, au sens juridique du terme, l'individu qui reçoit le mandat. Or, « [d]ans l'univers des relations professionnelles, l'élection ne peut que sanctionner la légitimité du représentant et non la fonder » (Andolfatto & Labbé, 2009b, p. 45), particulièrement parce que le mandat qui est donné a pour objet la négociation au nom d'un collectif.

En effet, en matière de négociation, la notion de légitimité ne peut se départir d'une dimension politique : elle est une des voies de la démocratie, parce qu'elle suppose la reconnaissance de l'autre, la reconnaissance de l'appartenance à un même monde sociale, la reconnaissance de l'antagonisme des intérêts et la reconnaissance de la supériorité du compromis sur toute autre forme de sortie du conflit (Simmel, 1995). Ainsi, comme le note Christian Thuderoz (2000, p. 55) :

> La source de la légitimité n'est donc pas la volonté prédéterminée des individus, mais le processus de sa formation, c'est-à-dire la délibération elle même.

En d'autre termes, tout processus de négociation collective, c'est-à-dire mettant en jeu des acteurs représentants d'autres individus, suppose, pour produire des règles considérées comme légitimes par les individus représentés, deux niveaux de légitimité : celui de l'exercice du droit démocratique au sens civique (audience électorale) et celui de l'exercice du débat démocratique (processus de négociation en lui-même). Or l'assimilation représentativité/légitimité exclut le processus de formation de la légitimité. L'effet produit est donc contraire à celui qui est recherché : alors que le législateur cherche à fonder la légitimité de la règle négociée, il la prive en fait de sa dimension contraignante dès lors qu'un signataire n'est pas perçu comme légitime.

Le recours à l'audience électorale pour attester de la représentativité syndicale se heurte également à des difficultés techniques. D'abord, c'est l'accès aux résultats des élections professionnelles qui est problématique. Certes, il appartient aux individus qui bénéficient du droit à élire leurs représentants de l'exercer, et ils l'exercent dans le cadre de la liberté individuelle, qui ne peut être contrainte. Il n'en reste pas moins que l'audience électorale se mesurant à l'aune des suffrages exprimés, toute abstention contribue à affaiblir la représentativité effective des élus si on la juge au regard de l'ensemble des salariés que leurs décisions engageront. Et, la faiblesse de la participation aux élections professionnelles étant un phénomène pérenne, il est peu probable qu'elle ait échappé à ceux qui ont fondé la représentativité sur les résultats de scrutin. Ce paradoxe n'est d'ailleurs pas des moindres : on aurait peine à croire que l'introduction ex cathedra d'un nouveau scrutin aurait stimulé la croissance du taux de participation tant cette désaffection apparaît s'inscrire dans le mouvement plus large de désertion de la démocratie sociale au profit d'une expression individualisée dans des organisations plus larges que des syndicats (cf. supra ; Rosanvallon, 1988). Il semble donc qu'on

touche ici à un point particulièrement sensible de la réforme des relations professionnelles en France : la désaffection pour les modalités d'expression dans le cadre de la démocratie sociale d'entreprise n'empêche pas les réformes de s'appuyer sur l'audience électorale ; mais quel autre outil aurait pu être privilégié, dès lors que la démocratie sociale s'attache à reproduire dans l'entreprise les mécanismes de la démocratie politique ?

Les premières études réalisées sur la mise en œuvre des innovations juridiques de 2008 montrent que la source des résultats électoraux utilisée semble également entretenir une certaine confusion car elle fait peser sur l'acquisition de la représentativité les logiques qui gouvernent les choix opérés pour des élections au comité d'entreprise ou d'établissement (Dufour & Hege, 2008 [168] ; Béroud et al., 2011). Or, les délégués du personnel au CE et les délégués syndicaux n'ont pas le même rôle et ne répondent pas aux mêmes attentes. Sophie Béroud et ses collaborateurs insistent sur le risque d'une attraction des suffrages à tendance clientéliste pour le fondement de la représentativité des DS. Dans le même sens, ce système tendrait à renforcer la professionnalisation des représentants, et pourrait accroître le relâchement des liens entre représentants et représentés (cf. supra).

Enfin, la question de la légitimité des partenaires sociaux est abordée sous un angle exclusivement asymétrique : la représentativité des organisations d'employeurs ne fait l'objet d'aucun développement dans la loi (Andolfatto & Labbé, 2009a).

* * *

« La lente découverte de la négociation d'entreprise. » La formule de Gérard Adam (2000, p. 97) illustre à plus d'un titre la structuration historique et l'appropriation des institutions des relations professionnelles françaises par les acteurs étatiques, syndicaux et organisationnels. L'État a longtemps cherché à garder la mainmise sur les règles du jeu social, reléguant l'autonomie collective au second plan, avant de promouvoir le partenariat sous la double contrainte de la montée de la société civile et des exigences de flexibilité imposées par la nouvelle donne concurrentielle mondialisée. Aujourd'hui encore, il conserve un rôle de définition des règles d'habilitation des acteurs, s'engage à convier les acteurs du dialogue social avant de légiférer, déploie ou ratifie les réformes.

« Il faut savoir signer au bon moment les armistices nécessaires, sans pour autant renoncer à son combat global ». Les mots de Jacques Delors (1975, p. 193, in Le Goff, 2004, p. 515) résument avec éloquence les rapports qu'ont entretenu les partenaires sociaux vis-à-vis de la négociation en général et de la négociation collective d'entreprise en particulier. Jusqu'à récemment, pour un part influente des syndicats, le compromis issu de la négociation était vécu comme une compromission, voire un fourvoiement de la mission syndicale ; même l'accord était une trêve, un armistice temporaire avant la reprise de l'action. Toutefois, les organisations

168. Les auteurs (p. 10) rappellent ainsi que « [l]es élections au ce ne sont pas un scrutin unique, organisé sur une journée avec une offre électorale commune à tous les électeurs. Il s'agit de scrutin organisé dans plus de 26 000 établissements et sur une périodicité [de quatre ans]. Les offres électorales sont inégales entre les établissements ;e au sein d'un même établissement elles diffèrent fréquemment d'un collège électoral à l'autre. »

syndicales semblent avoir aujourd'hui amorcé un « virage partenarial » (Biétry, 2007) après avoir longtemps ignoré l'entreprise comme lieu de régulation autonome.

On peut enfin questionner l'idée d'une « lente découverte de la négociation d'entreprise ». Certes, que le compromis soit recherché au niveau de le plus décentralisé du système constitue un changement majeur par rapport au système dit « traditionnel ». Mais si l'on se place dans une perspective historique plus large, ne peut-on y voir un retour à une situation déjà observée par le passé ? Jacques Le Goff (Le Goff, 2004) note non sans ironie que la question de la négociation collective des salaires avec l'employeur est d'une actualité perpétuelle, de la négociation des tarifs au Moyen-Âge aux lois Auroux, en passant par la création des grilles de rémunération parmi les professions très organisées du XIX^{e} siècle. Aussi, l'évolution des règles ne saurait se départit pas d'un ancrage contextuel, et qu'il s'agisse de promouvoir la démocratie sociale (c'est-à-dire l'« accès de la société civile à la gestion autonome de son destin », Le Goff, 2004, p. 415) ou d'accompagner l'évolution des modes de production, les relations professionnelles ne peuvent se comprendre comme un terrain idéologiquement neutre. La densification récente de l'outillage juridique et de la pratique de la négociation collective en entreprise comme de la représentation des salariés est le résultat de ces deux mouvements conjugués : un empilement juridique aux objectifs variables dans le temps qui tantôt consacre, tantôt stimule le dialogue entre des acteurs aux intérêts antagonistes et aux identités multiples.

Pour autant, les évolutions juridiques trouvent aussi une traduction dans la pratique des relations professionnelles. La négociation collective s'impose aujourd'hui à la fois comme instrument normatif et comme modalité de régulation des antagonismes ; mais elle ne suffit pas, loin s'en faut, pour éteindre tout à fait les conflits sociaux. Elle se tient également dans une période où l'individualisation des formes de relations d'emploi trouve écho dans l'individualisation de la gestion des ressources humaines. Cela a pour conséquence de mobiliser la GRH sur deux enjeux en interrelation : la négociation des règles et l'ouverture d'un espace à l'individualisation.

§2 | LA NEGOCIATION COLLECTIVE D'ENTREPRISE
UN ETAT DES LIEUX

L'essor quantitatif de la négociation collective d'entreprise, sous les effets conjugués des obligations légales et de l'ouverture de nouveaux champs de négociation, est indéniable par rapport à la situation précédant l'entrée en vigueur des lois Auroux. Mais la pratique de la négociation collective en entreprise s'accompagne aussi de certaines limites.

A | L'essor quantitatif de la négociation collective d'entreprise

Les déterminants traditionnels de l'intensité de la dynamique des relations professionnelles sont largement impliqués dans cet essor, avec cependant quelques nuances. Les thèmes faisant l'objet d'une négociation sont également plus nombreux, même si le salaire demeure son aspect essentiel, accompagné de l'épargne salariale.

Les deux principales enquêtes de la DARES concernant la négociation collective, REPONSE et ACEMO [169], attestent d'une augmentation forte de la négociation collective d'environ 2 000 accords étaient conclus annuellement au début des années 1980, on est passé à plus de 20 000 par an au milieu des années 2000 (Laroche, 2009). Cette augmentation a été particulièrement sensible à la fin des années 1990 sous l'effet de la négociation de la réduction du temps de travail. Rappelons à nouveau que ces chiffres ne portent que sur les accords collectifs déposés auprès de l'administration et validé par elle comme répondant aux exigences légales. Il ne permettent donc de saisir que partiellement l'intensité de la négociation en tant que telle.

Taille, secteur d'activité et présence de délégués syndicaux apparaissent comme les déterminants les plus importants de la mise en œuvre de procédures de négociation collective comme de la signature d'accords collectifs d'entreprise. Retenir le seul secteur d'activités comme indicateur n'est toutefois pas la solution la plus satisfaisante, tant on peut observer d'hétérogénéité en matière d'organisation du travail dans un même secteur, en particulier dans le tertiaire. Une analyse utilisant comme critères discriminants le degré de fluctuation de l'activité et la prévisibilité des changements d'horaires révèle des comportements différents à l'égard de la négociation (Barrat & Daniel, 2001) : la négociation apparaît plus fréquente lorsque les horaires réalisés par les salariés sont imprévisibles — par rapport aux horaires présentant des coupures — et lorsque le travail est posté — par opposition aux fluctuations saisonnières.

B | L'impact de la présence d'institutions représentatives du personnel et la question des taux de signature

Jusqu'à une période récente, parallèlement à l'« émiettement » qui caractérise le paysage syndical français, on pouvait observer de multiples attitudes syndicales à l'égard du rôle du conflit et de la place de la négociation, multiplicité liée aux divergences entre les idéologies syndicales (Mouriaux, 1992). C'est ainsi qu'on a traditionnellement opposé, à grand traits, deux attitudes face à la négociation et au partenariat qui ont contribué à façonner le paysage syndical français : d'une part, un syndicalisme s'inspirant de la lutte des classes, radical et plaçant le conflit au cœur de son modèle d'action (syndicalisme qui s'incarne principalement dans la CGT et la CGT-FO) ; de l'autre, un syndicalisme s'appuyant sur le catholicisme social, de consonance réformiste et qui a le premier envisagé la participation à la gestion des entreprises comme un rôle majeur du fait syndical (CFDT et CFTC). On peut également rappeler que l'intérêt des directions d'entreprise pour le dialogue social a, historiquement, succédé à une période où s'est propagée la logique de flexibilité sans que l'acteur syndical ne soit invité à jouer un rôle quelconque dans sa mise en œuvre. Le renforcement de la négociation collective n'a

169. Enquête sur l'Activité et les Conditions d'Emploi de la Main-d'Œuvre.

ainsi pas toujours été vécu par les organisations syndicales professionnelles, qu'elles soient patronales ou de salariés, comme l'opportunité de participer à la prise de décision ; bien plutôt comme une menace (Tixier, 2007).

Malgré un ancrage historique profond, ces positionnements semblent s'assouplir à l'heure actuelle : les grandes centrales ont pour la plupart engagé en pratique un « virage partenarial », bien qu'il soit encore masqué par des discours fermes et vindicatifs (Biétry, 2007b). Dans une telle perspective, l'augmentation du nombre d'accords collectifs signés doit être reconnue comme la marque d'un dynamisme certain de la négociation d'entreprise, en tout cas du point de vue de son bilan quantitatif. Les syndicats apparaissent d'ailleurs avoir largement investi leur rôle et la participation à la négociation sociale est un élément central de leur action quotidienne dans les établissements de France (Mériaux, Kerbouc'h & Seiler, 2008). Les IRP élues sont aussi fréquemment associées à des processus de négociation, soit comme observatrices, soit pour prendre part aux délibérations sans participer à la signature, soit en tant qu'interlocuteur dûment habiliter à conduire la représentation des salariés et à les engager par leur paraphe.

C | La persistance de difficultés

L'hypothèse implicite de la décentralisation peut être résumée de la manière suivante : « Les réformes des institutions valent réformes des acteurs, la cohérence des premières est garante de l'efficacité et de la force propre des seconds » (Dufour & Hege, 2011, p. 545 sq.). Les enjeux émergent particulièrement autour de trois points centraux.

1 | Les nouveaux enjeux de l'articulation des niveaux de négociation collective : quels liens entre la branche et l'entreprise ?

Le cadre juridique de la négociation collective ne prévoit pas de spécialisation entre les différentes niveaux qui le composent. Néanmoins, il n'existe pas d'autonomie entre les niveaux et tous s'influencent mutuellement. Ces influences sont de natures multiples. Elles concernent aussi bien les effets structurants des règles juridiques (respect ou dérogation à la hiérarchie des normes) et les stratégies des acteurs. En ce sens, les innovations juridiques de 2004 et 2008 apparaissent complexifier l'articulation des niveaux, en particulier entre la branche et l'entreprise.

1.1 | L'EVOLUTION DE LA NEGOCIATION COLLECTIVE AU NIVEAU DES BRANCHES D'ACTIVITES…

Il existe une grande hétérogénéité des conventions de branches, qui provient notamment des stratégies mises en œuvre par les négociateurs et des contextes historiques de structuration des branches, qui conduisent à

distinguer cinq situations idéal-typiques (Saglio, 1991). La régulation de branche peut être minimale (la faiblesse de la représentation des salariés et de la régulation étatique conduisent à des conventions peu contraignante généralement proches du droit commun et laissent une large marge de manœuvre aux entreprises ; par exemple les services de nettoyage), oligopolistique (la représentation des salariés et des employeurs est mieux établie, les conventions contiennent des clauses plus favorables que le droit commun, mais dans le cadre d'une articulation étroite avec les niveaux interprofessionnels et d'entreprise), elle peut chercher à préserver des monopoles professionnels (auquel cas les conventions collectives sont denses et limitent fortement les capacités de négociation au niveau de l'entreprise ; notaires, huissiers de justice, pharmaciens, etc.) ou des marchés du travail fermés (la convention permet d'édicter les conditions d'accès aux métiers de la branche, en particulier en terme de diplômes ; secteurs avec identité de métier prononcée comme la marine marchande), ou encore des systèmes para-publics (où l'État intervient beaucoup dans la création des normes qui encadrent les conditions de recrutement, de rémunération, etc. ; travailleurs publics).

1.2 | … ET DE SON ARTICULATION A LA NEGOCIATION COLLECTIVE D'ENTREPRISE

Les conventions de branche continuent de jouer un rôle important dans le système de relations professionnelles, en particulier en matière salariale, puisque que c'est à ce niveau que sont traditionnellement conçus les minima et les classifications. Toutefois, son rôle dépend du dynamisme de la négociation collective d'entreprise (Jobert, 2003) : dans les secteurs d'activité où cette dernière constitue un outil majeur de la définition des normes sociales, les accords collectifs d'entreprise tendent à s'émanciper de la tutelle de la convention de branche (chimie, banque, automobile, etc.) ; dans les secteurs où la négociation d'entreprise est peu utilisée, la convention de branche conserve son rôle traditionnel (service, bâtiment, métallurgie, etc.).

Les dispositions de la loi du 4 mai 2004 ont également contribué à accroître la complexité de l'articulation des normes, à deux égards (Mériaux, Kerbouc'h & Seiler, 2008). Premièrement, la complexité s'est accrue du point de vue de la technique du droit. La multiplication des incitations aurait… un effet désincitatif : en particulier dans les PME, les entreprises n'ont parfois pas le temps ou les moyens humains de suivre les innovations juridiques et négocier comprend donc un risque de s'écarter de la légalité. D'autre part il apparaît parfois délicat de juger le caractère plus ou moins favorable des dispositions négociées.

Deuxièmement, l'articulation des niveaux a fait l'objet d'une appropriation stratégique de la part des acteurs des négociations branche (ibid.). Rappelons ici que pour que la dérogation soit possible, elle doit être expressément prévue par l'accord qui lui est supérieur dans la hiérarchie des normes. Une telle obligation présente à la fois des avantages et des inconvénients pour les organisations syndicales et patronales. Les avantages sont à trouver dans le nouveau rôle investi par les acteurs — et qui n'est pas sans rappeler l'évolution du système allemand (Ebbinghaus, 2002b ; 2004). La complexité du panorama juridique évoquée au paragraphe précédent place les négociateurs syndicaux et patronaux dans une position d'experts juridiques par rapport aux entreprises. La signature d'une convention de branche sans clause autorisant la dérogation permet l'application directe du texte, sans avoir à recourir à la négociation au niveau de l'entreprise : cela réduit à la

fois le risque juridique, mais aussi la marge de manœuvre ouverte à la négociation au niveau de l'entreprise. Au registre des inconvénients, on trouve principalement des éléments liés à la préservation du contrôle des organisations syndicales et patronales sur le dialogue social établi au niveau de la branche et qui s'appuie souvent sur des équilibres fragiles. Il peut donc apparaître disproportionné de le remettre en cause au motif d'une clause dérogatoire. De surcroît, la préservation de la branche comme centre de gravité émane parfois des employeurs, notamment dans les secteurs d'activité où la concurrence est intense, car les conventions collectives demeurent les outils les plus efficaces pour homogénéiser les conditions d'emploi.

2 | Importances des incitations légales, développement inégal

Le dynamisme de la négociation collective d'entreprise fait l'objet d'un accueil circonspect. Ainsi, plutôt qu'à une volonté réelle des directions d'associer les syndicats à la prise de décision, ce dynamisme doit être rapproché des incitations légales qui rendent, sur des thèmes de plus en plus nombreux, la négociation obligatoire à échéance régulière : cette tendance de la négociation à dépendre de l'impulsion de l'État, déjà observée dans les années 1990 (Coutrot, 2000a), s'est poursuivie après les réformes de 2004 et 2008 (Demailly, Folques & Naboulet, 2010 ; Mériaux, Kerbouc'h & Seiler, 2008 ; Naboulet, 2011).

Les chiffres masquent également la pluralité des situations selon les secteurs d'activités ou la taille des établissements. Ainsi, la négociation collective semble l'apanage des grandes entreprises, c'est-à-dire celle pourvues de délégués syndicaux (Mériaux, Kerbouc'h & Seiler, 2008). En l'absence de données longitudinales disponibles, il est par ailleurs malaisé de déterminer si l'augmentation du nombre d'accords conclus résulte de l'activité des mêmes entreprises ou s'il s'est produit un effet d'entraînement qui en aurait conduit de nouvelles à s'investir dans des négociations.

D'un point de vue méthodologique, les indications fournies par le taux de signature d'une confédération syndicale — ou plus exactement, des négociateurs qui y sont affiliés — ont pour objectif de renseigner sur la proportion d'accords effectivement signés par rapport au nombre d'accords qu'elle aurait pu signer. Le dénombrement n'est pas aisé : les informations recueillies par l'administration ont pour source les accords qui lui sont transmis. Cela présente un double inconvénient : d'une part, il faut que l'accord soit bel et bien transmis, ce qui n'est pas toujours le cas ; de l'autre, et en dépit d'une certaine tautologie, seules les organisations signataires voient leur nom inscrit sur le document, ce qui a pour conséquence d'évacuer mécaniquement les participants qui n'ont pas souscrit aux termes négociés et de sur-estimer la propension à signer des confédérations. Il semble toutefois que ce biais soit constant dans le temps, si bien que les chiffres peuvent tout de même être interprété relativement (Barrat & Daniel, 2002). Se pose également la question de savoir s'il demeure pertinent d'analyser la négociation collective comme un « fait social unique » (Naboulet, 2011, p. 63), alors qu'elle recouvre des réalités diverses d'un établissement à l'autre : processus formalisé avec multiples réunions associant des représentants des salariés et de l'employeur, discussions informelles, consultation des partenaires sociaux, etc. Les statistiques disponibles sur le nombre de signatures d'accords collectifs offrent d'autre part peu de prise sur le contenu des textes qu'ils entérinent et ne permettent donc pas

plus d'évaluer sur l'accord constitue une innovation, s'il reprend les préconisations formulées au niveau de la branche, etc.

3 | La négociation collective et ses acteurs : jeux de pouvoir, détournements

Si l'on peut se réjouir de l'augmentation du nombre d'accords signés, on peut également émettre certaines réserves quant au taux de signature affichés par les centrales syndicales (en 2007, l'étendue des taux de signature allait de 83,3% pour la CGT à 92,0% pour la CFDT ; Laroche, 2009). La question du déséquilibre des pouvoirs de négociation entre employeurs et représentants du personnel au niveau de l'entreprise reste en suspens, de même que la capacité des syndicats français à faire refluer des négociations « de concessions » (Andolfatto & Labbé, 2006b). La signature, ou le refus de signature d'un accord peut en ce sens revêtir une dimension symbolique qui est plus liée à une logique de gestion d'image qu'au contenu du texte. C'est la distinction de Christian Morel (1991) entre négociation-contrat et négociation-manifestation. Il est dans le même temps délicat de savoir si la négociation est à l'origine de modifications substantielles des termes initiaux dans l'accord signé.

Dominique Andolfatto & Dominique Labbé (Andolfatto & Labbé, 2009b) observent trois limites supplémentaires à la pratique de la négociation collective en entreprise. Les négociations obligatoires, sur l'issue desquelles les organisations syndicales nourrissent peu d'illusions, peuvent d'abord faire l'objet d'un « détournement » de la part des délégués syndicaux qui tirent profit de l'occasion pour exprimer des revendications excessives et/ou sans objet avec le thème de la négociation. D'autre part, l'obligation de négocier, le monopole syndical en la matière et la dépendance financière des centrales à l'égard des employeurs ont également conduit à une situation paradoxale : pour un employeur, il peut apparaître préférable de laisser un délégué syndical s'implanter dans l'établissement afin de satisfaire aux obligations légales. En contrepartie, il convient alors que l'issue des négociations ne soit pas contraire aux exigences managériales. Enfin, les accords collectifs, même dûment négociés et signés, ne sont pas toujours appliqués et ce défaut d'application ne donne pas systématiquement lieu à une dénonciation de l'accord.

Enfin, la pratique quotidienne des relations professionnelles dans l'entreprise ne suit pas systématiquement avec la précision la plus fine les contours tracés par la loi : le monopole syndical de participation à la négociation collective au nom des salariés « ne va […] pas toujours de soi » (Amossé & Jacod, 2008, p. 174), d'autant plus que le mandat de délégué syndical fait bien souvent l'objet d'un cumul avec celui de délégué du personnel ou d'élu au comité d'entreprise. En ce sens, la répartition des tâches entre les différentes IRP s'appuient fréquemment sur une division horizontale du travail, selon une « logique de compétences » qui reflète l'importance des ajustements locaux entre les acteurs (Saglio, 2003) — et pose la question de la validité d'accords signés par des acteurs non habilités à le faire. En dépit de l'institutionnalisation des règles et des statuts, les relations professionnelles restent largement le fruit de pratiques locales et informelles.

La loi du 20 août 2008 semble également favoriser les appropriations tacticiennes des nouvelles règles juridiques (Béroud et al., 2011). La simplification des institutions représentatives de personnel ne semble ainsi

concerner que les entreprises mono-établissement. Dans les autres entreprises, la représentativité est à « géométrie variable » (ibid., p. 43) : variable selon les spécificités internes à l'entreprise (en particulier la composition de la main d'œuvre) et variable selon le calendrier électoral (les alliances peuvent fluctuer d'une élection et d'un établissement à l'autre). En conséquence, il existe dans les établissements étudiés une perte de repères concernant les «bons» interlocuteurs côté salariés.

Dans le même temps, le scrutin du premier tour prend une tournure beaucoup plus importante pour les employeurs, le management et les syndicalistes (ibid.). Côté patronal, les acteurs ont un intérêt objectif à voir s'imposer — c'est-à-dire réaliser au moins 30% des suffrages pour permettre la signature d'accords collectifs — des représentants d'organisations ouvertes au dialogue et à la pratique de la négociation. Quant aux organisations syndicales, elles semblent engager dans une logique d'alliance ; sauf dans les cas où elles atteignent les 50% de suffrages requis pour pouvoir s'opposer à la signature d'un accord.

Comme nous l'avons déjà évoqué (cf. supra), puisque la décentralisation de la négociation collective s'inscrit dans une logique d'adaptation des normes sociales à la situation d'une entreprise, elle est également porteuse d'une différenciation des conditions d'emploi entre les salariés de différentes entreprises (Supiot, 1994). Dans le même ordre d'idées, la décentralisation fait également résonner des enjeux « égoïstes » et « centrifuges » de la part des représentants syndicaux locaux (Dufour & Hege, 2011, p. 544).

* * *

Les réformes des années 2000 ont contribué à accroître la complexité du cadre juridique des relations professionnelles. Elles ont modifié à la fois les accords (devenus outils de gestion et instruments de flexibilité), les acteurs (recomposition des compétences, recomposition de la représentativité) et les pratiques (parfois dans le sens d'un conservatisme sophistiqué). Elles appellent des commentaires pluriels.

Il faut souligner que les incitations légales ont permis l'essor quantitatif de la négociation collective. Mais le dynamisme observé de la négociation au niveau de l'entreprise semble limité aux grandes entreprises. Elle apparaît aussi limitée par de multiples freins.

La multiplication des incitations légales peuvent également induire des effets non prévus. Par exemple, elle pourrait déboucher sur conception instrumentale de la NCE qui nuirait à son autonomisation (Naboulet, 2011). En effet, que la négociation soit imposée ou favorisée dans de nombreux domaines ne stimule pas le recours à ce processus de manière pro-active.

Il semble en outre que les réformes aient « oublié » les entreprises et les besoins des employeurs (Mériaux, Kerbouc'h & Seiler, 2008). Le constat est partagé : il s'agit de pouvoir conduire le dialogue social en l'absence d'interlocuteur syndicaux. L'insatisfaction peut provenir des moyens : les réformes s'attachent principalement à organiser les possibilités et les possibilités de dérogation quand les employeurs cherchent, plus simplement, à pouvoir signer des accords, dérogatoires ou non. Ainsi, l'ouverture de nouveaux champ à la négociation d'accords dérogatoires n'apparaît utile que lorsque les accords de branche ne laissent que peu de place à la négociation d'entreprise (cf. supra : Saglio, 1991).

*

CONCLUSION

CONFLITS & DIALOGUES

La gestion des ressources humaines au cœur des enjeux de l'accompagnement de la modernisation du dialogue social, la modernisation du dialogue social au cœur des enjeux de la gestion des ressources humaines

*

L'évolution du cadre juridique des relations professionnelles en France a successivement connu deux mouvements d'institutionnalisation. Dans un premier temps, la loi a servi de support à l'émancipation des relations professionnelles de l'entreprise, afin de permettre une harmonisation des normes sociales aux niveaux des branches d'activités et interprofessionnel. C'est à travers ce mouvement que la négociation de branche s'est imposée comme le centre de gravité du système, en particulier par la structuration des règles en matière salariale.

Le second mouvement fait suite aux processus de mondialisation des échanges et de déclin des capacités organisationnelles des syndicats. Il consiste cette fois à émanciper les négociation collective de la tutelle de la loi pour la replacer au cœur des entreprises. Les réformes des institutions chargées de la faire vivre, qu'il s'agisse de la loi du 4 mai 2004 ou de celle du 20 août 2008, ont vocation à garantir l'effectivité de ce déplacement de la négociation collective, par l'ouverture de son accès à de nouveaux acteurs pour contourner l'éventuelle absence de représentants syndicaux, par la modification des règles gouvernant son accès par ces derniers, et par l'ouverture de nouveaux espaces à travers le renversement de la hiérarchie des normes. La négociation sur les salaires souffre de nombreuses contraintes, et la logique qui anime cette réforme concerne bien plutôt la flexibilisation des pratiques de gestion dans les entreprises.

Certaines organisations syndicales semblent avoir fait preuve, en l'occurrence, d'une grande capacité d'adaptation, et ont saisi ces réformes comme autant d'opportunité d'asseoir leur légitimité (en particulier, la CFDT). D'autres s'inscrivent en faux et ont compris les menaces que ces nouvelles règles du jeu représentent, en particulier le passage d'une représentativité présumée à une représentativité électorale.

Depuis le début des années 2000, la négociation collective est devenue le modus operandi des relations professionnelles à tous les niveaux du système. Mais sa pratique semble loin de répondre aux espoirs placés en elle pour dynamiser le dialogue social.

CHAPITRE II

CONTRAINTES & PARTENARIATS

L'influence des institutions représentatives du personnel sur les pratiques de gestion des ressources humaines

PLAN

SECTION I

LES PRATIQUES DE GESTION DES RESSOURCES HUMAINES PAR LA MOBILISATION DES SALARIES 153

UNE REVUE DE LITTERATURE DE LEURS ENJEUX POUR LA PERFORMANCE ET DE LEURS INTERACTIONS AVEC LES RELATIONS PROFESSIONNELLES EN ENTREPRISE

§1 | DE LA MOBILISATION DES SALARIES A LA PERFORMANCE DE L'ENTREPRISE FONDEMENTS THEORIQUES ET DEFINITIONS DES PRATIQUES MOBILISATRICES 153

A | Les fondements théoriques : implication, engagement, compétences et systèmes de pratiques de gestion des ressources humaines comme ressources stratégiques de l'entreprise 153

1 | Les modèles de management par l’implication et par l’engagement 154

1.1 | LE MANAGEMENT PAR L’IMPLICATION : UNE DEMARCHE PARTICIPATIVE QUI PERMET L’EMPOWERMENT DES SALARIES 154

1.2 | LE MANAGEMENT PAR L’ENGAGEMENT : TIRER PROFIT DES DIFFERENTES FACETTES DE L’ENGAGEMENT ORGANISATIONNEL 154

1.2.1. LES DIFFERENTES DIMENSIONS DE L’ENGAGEMENT ORGANISATIONNEL, LES NOTIONS D’ENGAGEMENT SYNDICAL ET D’ENGAGEMENT DUAL 154

1.2.2. ENGAGEMENT DUAL ET GESTION DES RESSOURCES HUMAINES 154

2 | De la resource-based view of the firm au modèle high-performance : les liens d’ordre théorique entre implication, engagement et performance de l’organisation 154

B | La définition des pratiques mobilisatrices des ressources humaines : que recouvrent-elles ? 154

1 | Une délimitation téléologique : quelles sont les finalités des pratiques mobilisatrices ? 155

2 | Une délimitation matérielle : quelles formes prennent les pratiques mobilisatrices ? 155

2.1 | TYPOLOGIES ET CATEGORISATIONS DE PRATIQUES MOBILISATRICES 155

2.2 | ÉLEMENTS DE DEFINITION & DE CONTEXTUALISATION 155

2.2.1. PARTICIPATION DIRECTE ET INDIRECTE A LA PRISE DE DECISION 155

a) Participations 155

b) La participation dans le contexte français 155

2.2.2. INCITATION ET RETRIBUTION DE L'EFFORT : REMUNERATION, EVALUATION & EVOLUTION 155

2.2.3. COMPETENCES ET ORGANISATION DU TRAVAIL : AUTONOMIE ET ENRICHISSEMENT DES TACHES 155

§2 | LA CONCEPTUALISATION DE L'INFLUENCE DES PRATIQUES MOBILISATRICES SUR L'ORGANISATION ET SA PERFORMANCE 155
LA CONCURRENCE ENTRE LES HYPOTHESES BEST PRACTICE ET BEST FIT ET SES IMPLICATIONS POUR L'ANALYSE

A | Présentation des perspectives 155

1 | La perspective universaliste appliquée au management à haute performance : l'hypothèse best practices 155

2 | La perspective contingente appliquée au management à haute performance : ajustements et logiques de synergie 155

B | Des résultats empiriques incertains 155

SECTION II

L’INFLUENCE DES INSTITUTIONS REPRESENTATIVES DU PERSONNEL SUR LES PRATIQUES DE GESTION DES RESSOURCES HUMAINES 156

UNE REVUE DE LITTERATURE DES PROPOSITIONS THEORIQUES

§1 | LES PREFERENCES SYNDICALES COMME CONTRAINTES INFLUENÇANT LES PRATIQUES DE GESTION DU MARCHE AUX REGLES 156

A | La négociation collective comme mécanisme d’échange entre salaire et travail 156

1 | La vision néoclassique de l’acteur syndical comme agent économique 157

2 | Théories des salaires et modèles de la négociation salariale 157

2.1. RESOUDRE LES PROBLEMES DE SOUS-OPTIMALITE 157

2.2. LES FONDEMENTS ET LES CONSEQUENCES DE LA COOPERATION RATIONNELLE : LA NEGOCIATION COMME INSTRUMENT DE GESTION DES CONFLITS SOCIAUX 157

2.3. NOTION DE SALAIRE D’EFFICIENCE, CONCURRENCE DES MODELES DE DUNLOP ET ROSSS ET PROLONGEMENTS 157

2.4. LES APPORTS DE LA THEORIE DES JEUX 157

2.5. OPTIMALITE ET SOUS-OPTIMALITE DANS LES THEORIES RECENTES DU MARCHE DU TRAVAIL 157

B | La négociation collective comme système de gouvernement industriel 157

1 | L'activité syndicale comme mécanisme de pression qui conduit au changement : effet choc, pouvoir et stratégies de négociation 158

1.1 | L'EFFICIENCE-X : LA MOTIVATION DES MANAGERS A RECHERCHER DES METHODES PLUS EFFICACES EN RAISON DE PRESSIONS EXOGENES 158

1.2. L'INFLUENCE DE LA PRESENCE SYNDICALE ET DE LA NEGOCIATION COLLECTIVE SUR LES PRATIQUES DE GESTION DES RESSOURCES HUMAINES : LA PERSPECTIVE DE L'EFFET CHOC OU L'ACCORD COLLECTIF COMME LOI 158

1.3 | ÉLEMENTS DE TRANSITION : POUVOIR RELATIF DE NEGOCIATION ET THEORIE COMPORTEMENTALE DE LA NEGOCIATION COLLECTIVE 158

2 | Le modèle exit/voice/loyalty : une proposition alternative de l'influence de la présence syndicale sur les pratiques de gestion 158

2.1 | UN MODELE DERIVE DE L'EXPLICATION DES DEFAILLANCES ORGANISATIONNELLES : LA DYNAMIQUE EXPRESSION COLLECTIVE/REPONSE INSTITUTIONNELLE ET SON EFFET SUR L'EXECUTION A LONG TERME DES CONTRATS 158

2.1.1. LES DEUX VISAGES DU SYNDICALISME 158

2.1.2. LES PREFERENCES SYNDICALES ET LES EFFETS ATTENDUS DE L'EXPRESSION COLLECTIVE SUR LA PERFORMANCE DE L'ENTREPRISE DANS LE MODELE EXIT/VOICE/LOYALTY 158

2.2. LECTURE CRITIQUE ET PROLONGEMENTS 158

§2 | LES APPORTS DU CHAMP DE RECHERCHE DES RELATIONS INDUSTRIELLES RELATION D'EMPLOI & DECISIONS STRATEGIQUES 158

A | Les relations industrielles, un champ en permanente quête d'un objet de recherche 158

1 | Les relations industrielles : quelles frontières ? 159

1.1 | UNE APPROCHE MANAGERIALE DE LA RELATION D'EMPLOI 159

1.2 | LA CONSTRUCTION DE L'OBJET DE RECHERCHE EN RELATIONS INDUSTRIELLES : LA PLACE ESSENTIELLE DE LA NATURE DU CONFLIT DANS LA RELATION D'EMPLOI 159

2 | La classification des recherches en relations industrielles : la concurrence entre l'approche unitariste et l'approche pluraliste 159

2.1 | LES PARADIGMES CONCURRENTS EN RELATIONS INDUSTRIELLES 159

2.1.1. UN PANORAMA DES TENTATIVES DE CLASSIFICATION 159

2.1.2. LE PARADIGME PLURALISTE 159

2.2 | LA PLACE DES PRATIQUES DE GESTION DES RESSOURCES HUMAINES, DE LEUR INFLUENCE SUR L'ORGANISATION ET DE LA FONCTION D'EXPRESSION COLLECTIVE DANS LES PARADIGMES UNITARISTE ET PLURALISTE 159

2.3 | LES PERSPECTIVES IR ET HRM : DES « SŒURS ENNEMIES » IRRECONCILIABLES ? 159

B | Les approches systémiques et interactionnistes en relations industrielles 159

1 | John T. Dunlop : une approche structuro-fonctionnaliste des relations professionnelles 160

1.1 | UNE APPROCHE SYSTEMIQUE DES RELATIONS PROFESSIONNELLES 160

1.2 | LES RELATIONS PROFESSIONNELLES COMME SOUS-SYSTEME DU SYSTEME SOCIAL 160

1.3 | LES REGLES PRODUITES PAR LE SOUS-SYSTEME DE RELATIONS PROFESSIONNELLES, CŒUR DE L'ANALYSE DE DUNLOP 160

1.4 | APPORTS ET LIMITES DE LA THEORIE DEVELOPPEE PAR JOHN T. DUNLOP 160

1.4.1. EMPLOYEURS ET REPRESENTANTS SYNDICAUX COMME CREATEURS DE REGLES 160

1.4.2. LECTURE CRITIQUE 160

2 | L'initiative managériale comme source de l'innovation en matière de gestion des ressources humaines 160

2.1 | LES DECISIONS STRATEGIQUES DU MANAGEMENT COMME CLEFS DE LECTURE DES CHANGEMENTS EN GESTION DES RESSOURCES HUMAINES, DANS LES INTERACTIONS SALARIES-MANAGEMENT ET DANS LEURS RESULTATS 160

2.2 | LA TRANSFORMATION DES RELATIONS INDUSTRIELLES AUX ÉTATS-UNIS : DECLIN SYNDICAL, DEVELOPPEMENT DE LA GESTION DES RESSOURCES HUMAINES 160

2.4 | LECTURE CRITIQUE ET PISTES DE REFLEXION 160

2.4.1. UN MODELE EXPLICATIF DE LA DYNAMIQUE DES RELATIONS PROFESSIONNELLES 161

2.4.2. ACTEURS, CONTEXTES ET OPERATIONNALISATION DES CONCEPTS : TROIS DEFIS POUR LE MODELE DE LA DECISION STRATEGIQUE 161

3 | La coopération comme stratégie de gestion des relations professionnelles au niveau de l'entreprise 161

3.1 | LES STRATEGIES DE NEGOCIATION COOPERATIVES DANS LA THEORIE DES NEGOCIATIONS STRATEGIQUES 161

3.2 | L'ENTREPRISE A GAINS MUTUELS 161

3.2.1. FONDEMENTS THEORIQUES 161

a) Les propositions théoriques : coopération et partenariat comme sources de performance 161

b) Prolongements : une démarche fondée sur la théorie des parties prenantes 161

3.2.2. PARTISANS ET CONTEMPTEURS DE L'APPROCHE PARTENARIALE DE LA GOUVERNANCE D'ENTREPRISE 161

SECTION III

PRATIQUES MOBILISATRICES & RELATIONS PROFESSIONNELLES EN ENTREPRISE 161

ÉLEMENTS EMPIRIQUES

§1 | L'INFLUENCE DES REPRESENTANTS DU PERSONNEL SUR LES PRATIQUES DE GESTION DES RESSOURCES HUMAINES CONTENU ET ADOPTION DES PRATIQUES 161

A | Les apports initiaux de Richard B. Freeman & James L. Medoff 161

B | L'influence syndicale sur la productivité, la performance économique et financière et le comportement d'exit 162
C | L'influence syndicale sur le contenu des pratiques de gestion des ressources humaines 162

1 | Présence syndicale et rémunération 162

1.1 | PRIME SALARIALE ET DISPERSION DES SALAIRES 162

1.2 | AUTRES ELEMENTS DU MIX-REMUNERATION ET PROCEDURES D'EVALUATION DE LA PERFORMANCE 162

1.2.1. LES RESULTATS EN-DEHORS DU CONTEXTE FRANÇAIS 162

1.2.2. SYNDICALISATION ET REMUNERATION LIEE A LA PERFORMANCE EN FRANCE 162

2 | Présence syndicale, implication, flexibilité organisationnelle et compétences 162

3 | La question du « régime de prise de parole » 162

C | Le rôle des institutions représentatives du personnel dans la diffusion des pratiques de gestion des ressources humaines 162

1 | La comparaison entre secteurs syndicalisé et non-syndicalisé en Amérique du Nord et en Grande-Bretagne 162

2 | Les résultats empiriques dans le contexte français 162

§2 | L'HYPOTHESE DE LA SUBSTITUTION DES PRATIQUES MOBILISATRICES A LA FONCTION DE PRISE DE PAROLE COLLECTIVE DES INSTITUTIONS REPRESENTATIVES DU PERSONNEL 162
UN EXEMPLE DES LIMITES D'UNE APPROCHE « ACONTEXTUELLE »

A | La « transformation » des relations professionnelles est-elle à l'origine d'une substitution entre pratiques de GRH et action syndicale dans l'entreprise ? 162
B | Le reflux de l'hypothèse de la substitution hors du contexte nord-américain 162

§3 | PARTENARIATS & STRATEGIES COOPERATIVES DE RELATIONS PROFESSIONNELLES À LA RECHERCHE DES « GAINS MUTUELS » 163
A | Instances de gouvernance conjointe et accords de partenariat formels 163
B | Autres expériences de coopération : les stratégies intégratives dans les négociations collectives d'entreprise 163

CONCLUSION DU CHAPITRE II
CONTRAINTES & PARTENARIATS 163

EXPLICATIONS THEORIQUES CONCURRENTES, RESULTATS EMPIRIQUES MITIGES

CHAPITRE II

CONTRAINTES & PARTENARIATS

L'influence des institutions représentatives du personnel sur les pratiques de gestion des ressources humaines

NOTRE RECHERCHE DOCTORALE se propose de fournir des éléments explicatifs de l'influence des IRP sur les pratiques de GRH mises en œuvre dans les établissements de France, dans un contexte marqué à la fois par l'émancipation à l'égard du droit commun du travail des règles définies à travers la négociation collective, et par le changement de nature de ces règles. Plus particulièrement, elle s'intéresse aux pratiques dites de mobilisation des salariés, qui reposent sur les possibilité de participation des salariés à la prise de décision dans l'entreprise par des mécanismes d'expression individuelle ou collective et par l'accroissement de leurs autonomie et responsabilités.

Un tel cadrage fait écho aux constats qui lient le développement de la participation des salariés à la prise de décision dans l'entreprise et la nécessité, pour les organisations syndicales, de proposer des formes d'actions renouvelées. Les IRP jouent un rôle primordial en ce qu'elles sont supposées centraliser, lorsqu'elles existent, la dimension collective de l'expression et de la participation des salariés à la prise de décision dans l'entreprise en vertu du cadre juridique français (elles sont l'instrument du droit d'expression et du droit à la négociation collective). D'autre part, certaines pratiques de GRH cherchent à agir sur la dimension individuelle de l'expression.

Cette revue de littérature poursuit ainsi plusieurs objectifs. En premier lieu, il s'agit de présenter ce que l'on entend ici par pratiques mobilisatrices. La première section de ce chapitre est ainsi consacrée à la description de ce qui constitue les fondements théoriques de leur contribution à la performance de l'entreprise et à leur délimitation concrète. Elle permettra aussi de cerner en quoi l'opérationnalisation des pratiques de GRH peut se faire par le biais de différentes méthodologies.

En second lieu cette revue de littérature se propose d'offrir un panorama des propositions théoriques qui permettent de formaliser l'influence des IRP sur les pratiques de GRH (section II). Cet exposé sera ainsi l'occasion de confronter les apports issus de deux champs de recherches : les relations industrielles (industrial relations ; IR) et la gestion stratégique des ressources humaines (strategic human resource management ; SHRM). Cette confrontation fera émerger (a) des éléments de connexité entre les deux champs de recherche concernant leur appréhension des pratiques de GRH dites mobilisatrices et (b) des éléments de complémentarité, les

relations industrielles proposant des conceptualisations plus abouties des relations professionnelles au niveau du lieu de travail, quand la gestion stratégique des ressources humaines formule des propositions qui ont pour objet central les pratiques de GRH et leur combinaison sous forme de systèmes.

Dans le champ des IR, trois modèles théoriques retiendront plus particulièrement notre attention. Une première démarche consiste à considérer la présence de représentants du personnel dans l'entreprise comme une contrainte conduisant les managers à mettre en œuvre des pratiques de gestion permettant de compenser les coûts induits par cette présence, avec des effets potentiellement bénéfiques en termes de performance de l'entreprise — effet « choc » (Slichter, Healy & Livernash, 1960). Le modèle exit/voice/loyalty appliqué aux relations professionnelles (Freeman & Medoff, 1984) envisage l'action syndicale dans l'entreprise comme celle d'un canal de communication permettant l'expression collective des préférences des salariés. Cette expression collective participe d'une dynamique de communication au niveau organisationnel et peut conduire le management à satisfaire les revendications ainsi exprimées afin d'améliorer la productivité individuelle et collective. En troisième lieu, le modèle des décisions stratégiques (Kochan, McKersie & Cappelli, 1984 ; Kochan, Katz & McKersie, 1986) propose une explication du changement organisationnel comme étant le résultat de processus de négociation conduits entre les représentants syndicaux et le management, à l'initiative de ce dernier. Ce processus de décision conjointe agit en complément de la fourniture aux salariés de possibilités de participation directe et individuelle à la prise de décision, par le biais de pratiques de GRH formalisant ces opportunités. Par ailleurs, ce modèle associe les stratégies de négociation mises en œuvre par les acteurs et les résultats des processus de négociation collective. En ce sens, la voie de la coopération est supposée aboutir à des résultats préférables, à même de dégager des « gains mutuels » pour l'ensemble des acteurs organisationnels (Kochan & Osterman, 1994). Ce trois cadres théoriques offrent des points d'entrée stimulants pour la compréhension des mécanismes qui permettent aux représentants du personnel de participer à la prise de décision en matière de GRH, notamment en ce qui concerne le contenu des pratiques.

Pour autant, un apport majeur de la perspective SHRM est qu'elle conçoit les pratiques de GRH mobilisatrices comme faisant partie d'un système de pratiques. Bien qu'il existe des vues concurrentes sur la manière d'expliquer comment ces combinaisons de pratiques conduisent à des niveaux de performance élévés, ce détour par la notion de système permet d'éclairer de manière plus fine l'utilisation de pratiques mobilisatrices.

Enfin, nous reviendrons sur les principaux résultats empiriques générés directement ou indirectement par ces avancées théoriques (section III). Ces derniers permettent de souligner plusieurs éléments d'importance pour cette recherche. Notamment, il apparaît que les contextes nationaux revêtent un caractère crucial, non seulement en vertu des différences entre les dispositifs juridiques au sein de chaque système national de relations professionnelles, mais aussi en ce qu'ils nouent des enjeux qui ne sauraient être tenus pour comparables. C'est particulièrement le cas, par exemple, en ce qui concerne l'articulation de la négociation collective et des conflits au travail, ou encore à propos de l'individualisation des pratiques de GRH. Cela rend de facto toute tentative de présenter des résultats de manière générale par trop incomplète. Cette forte sensibilité au contexte constitue néanmoins, en elle-même, un apport majeur. Elle rend d'autant plus prégnante la nécessité de prendre en compte les éléments qui apparaissent façonner d'une part la capacité des institutions représentatives du personnel à influer sur les pratiques de GRH mises en œuvre, d'autre part aux titulaires du

pouvoir de décision d’accepter d’en céder une partie, à travers des mécanismes de prise de décision conjointe, au bénéfice potentiel de l’ensemble des acteurs.

SECTION I

LES PRATIQUES DE GESTION DES RESSOURCES HUMAINES PAR LA MOBILISATION DES SALARIES

UNE REVUE DE LITTERATURE DE LEURS ENJEUX POUR LA PERFORMANCE ET DE LEURS INTERACTIONS AVEC LES RELATIONS PROFESSIONNELLES EN ENTREPRISE

Les trente dernières années ont été marquées par la diffusion de pratiques de gestion des ressources humaines et d'organisation du travail dites « mobilisatrices », « innovantes » ou « à haute performance »[170]. Elles trouvent leur inspiration dans les propositions du courant de la gestion stratégique des ressources humaines (strategic human resource management, SHRM), plus particulièrement dans les développements de l'approche fondée sur les ressources de l'entreprise (resource-based view of the firm, désormais RBV), ainsi que du champ de recherche de l'organizational behavior (OB).

Elles ont pour fondement théorique l'idée que l'individu et les systèmes de gestion des ressources humaines peuvent être sources d'avantage concurrentiel durable et conduire à l'amélioration de la performance de l'entreprise (Pfeffer, 1994 ; Huselid, Jackson & Schuler, 1997). Agir sur les ressorts de l'implication et/ou l'engagement organisationnel du salarié au travail est ainsi censé améliorer sa productivité, par l'intermédiaire de mécanismes motivationnels, au bénéfice de la performance de l'organisation (Wood, 1999b). Deux

170. En anglais, on les trouvera le plus fréquemment sous la forme de high commitment human resource systems (Arthur, 1994 ; Wood & de Menezes, 1998), high involvement work practices (Guthrie, 2001 ; Batt, Colvin & Keefe, 2002), high performance work practices (Huselid, 1995 ; Hoque, 1999), innovative HRM practices and work systems (MacDuffie, 1995 ; Ichniowski, Shaw & Prennushi, 1997 ; Cappelli & Neumark, 2001), progressive HRM practices (Delaney & Huselid, 1996), human capital enhancing human resource systems (Youndt et al., 1996), et même simplement human resource practices ou strategic human resource practices (Delery & Doty, 1996 ; Huselid, Jackson & Schuler, 1997 ; Guest et al., 2003). Dans un autre registre sémantique, elles peuvent également relever de programmes d'implication (employee involvement ; Verma & McKersie, 1987 ; Eaton & Voos, 1992) ou de participation des salariés (participative management ; Lawler, 1986). Sur les différentes dénominations attribuées à ces pratiques, cf. Barraud-Didier, Guerrero & Igalens (2003, p. 2), Wood & Wall (2007, p. 1343 sqq.), Wood & de Menezes (2008, p. 640) ou encore Pil & MacDuffie (1996, p. 424).

orientations complémentaires peuvent être distinguées : offrir au salarié davantage de latitude et d'autonomie dans la définition et la mise en œuvre des tâches qui constituent sa mission au sein de l'entreprise ; lui donner la possibilité de prendre part à la décision et de s'exprimer individuellement sur son lieu de travail (Wood & Wall, 2007).

De telles initiatives ne constituent pas, à proprement parler, une innovation en matière de GRH au sens où elles s'apparentent beaucoup à des pratiques déjà mises en œuvre dans les années 1920 (cf. par exemple les célèbres études de cas réalisées à l'usine Hawthorne Works appartenant à l'entreprise d'ingénierie électrique américaine Western Electric ; Mayo, 1949 ; Appelbaum et al., 2000). La différence se situe dans la diffusion de leur utilisation, et surtout dans le contexte dans lequel elles ont été adoptées : elles sont présentées comme la réponse à l'évolution de la concurrence et impliquent un changement dans la manière de gérer les individus, d'une logique de contrôle vers une logique d'implication (Walton, 1985).

Ces pratiques présentent un intérêt tout particulier dans le cadre de la question qui anime cette recherche. En effet, elles poursuivent des objectifs qui peuvent être perçus comme concurrents ou comme complémentaires des objectifs recherchés par les IRP (Guest, 1995a). D'un côté, en raison de leur dimension d'expression individuelle, elles peuvent constituer une manière de « court-circuiter » l'expression collective incarnée par les représentants du personnel puisqu'elles s'appuient sur un registre d'ordre participatif et revendicatif. Elles demandent également aux salariés de développer leur engagement vis-à-vis de l'organisation (organizational commitment ; Meyer & Allen, 1997 ; Mowday, Porter & Steers, 1982), ce qui pourrait se faire au détriment de leur engagement vis-à-vis du syndicat (union commitment ; Gordon et al., 1980). De l'autre, elles pourraient offrir aux instances représentatives des opportunités d'accompagnement de la participation des salariés à la prise de décision et contrebalancer leurs difficultés (Eaton & Voos, 1992).

La première partie de cette section reviendra sur les fondements théoriques et la définition des pratiques mobilisatrices (§1). Dans un second temps, il s'agira de présenter le différentes options méthodologiques qui permettent d'opérationnaliser la recherche, ainsi que les principaux résultats empiriques qui concerne leur influence sur la performance de l'entreprise (§2).

§1 | DE LA MOBILISATION DES SALARIES A LA PERFORMANCE DE L'ENTREPRISE

FONDEMENTS THEORIQUES ET DEFINITIONS DES PRATIQUES MOBILISATRICES

Au début des années 1980, on a fait le constat du passage, en matière de GRH, d'une logique de contrôle à une logique d'engagement des salariés (Walton, 1985 ; tableau 2.1.). Afin d'améliorer leur performance, les entreprises ont adopté des pratiques de GRH dont l'objectif est d'accroître la satisfaction et la motivation des individus, en raison de leur capacité à stimuler la productivité individuelle. Pour cela, elles leur offrent davantage d'autonomie dans l'exécution de leur travail et introduisent des mécanismes de participation à la

prise de décision et d'expression directe, de même qu'elles s'appuient sur des mécanismes d'incitation/rétribution liés à la performance de l'individu : cercles qualité, équipe autonomes de travail, participation financière, etc. Elles sont souvent regroupées sous les termes génériques de pratiques mobilisatrices, à forte implication ou encore pratiques innovantes. Par commodité, nous utiliserons indifféremment ces différentes expressions, en gardant à l'esprit qu'elles peuvent renvoyer, dans des contextes plus spécifiques, à des réalités sensiblement différentes (Walton, 1985).

Le développement des recherches académiques sur la thématique des systèmes à haute performance (high performance work systems) repose par ailleurs sur une critique forte des modes d'organisation du travail tayloriste. Selon cette critique, les systèmes de production flexibles (lean production) ou organisés autour d'équipes (team production) offriraient des perspectives supérieures en termes d'innovation, de productivité et de performance organisationnelle (Appelbaum & Batt, 1994). Or, l'innovation est présentée comme la meilleure réponse à apporter à l'accroissement de l'intensité de la concurrence.

On peut considérer que l'ensemble des pratiques constitutives de tels systèmes partagent les mêmes fondements théoriques, en premier lieu les notions d'avantage concurrentiel durable et de mobilisation de l'individu, que cette dernière soit le fruit d'une stimulation de l'implication ou de l'engagement organisationnel de l'individu (Wood & de Menezes, 2008a, p. 640 sq. ; A). Pour autant, il existe des vues concurrentes lorsqu'il s'agit de passer de la dimension théorique à la dimension conceptuelle et opératoire de leur analyse (B).

A | Les fondements théoriques : implication, engagement, compétences et systèmes de pratiques de gestion des ressources humaines comme ressources stratégiques de l'entreprise

Deux modèles ont été développés parallèlement en offrant des démarches voisines — améliorer la satisfaction

et la motivation des individus permet d'influer positivement sur leur productivité : le modèle high-involvement

TABLEAU 2.1

Principales caractéristiques des stratégies de gestion des ressources humaines fondées sur le contrôle et sur l'implication des salariés, ainsi que leur phase transitionnelle

	STRATEGIE DE CONTROLE	PHASE TRANSITIONNELLE	STRATEGIE D'IMPLICATION
Principes de conception des postes	Champ de responsabilité limité à la performance individuelle.	Champ de responsabilité individuelle étendu à l'amélioration de la performance de l'organisation via des groupes de résolution de problèmes, de programmes d'amélioration de la qualité de vie au travail, d'implication et des cercles qualité.	Champ de responsabilité individuelle étendu à l'amélioration de la performance de l'organisation.
	La conception des postes fragmente le travail et n'intègre pas d'acquisition de compétences nouvelles, de même qu'elle distingue entre la conception et l'exécution.	Pas de changements.	La conception du poste améliore le contenu du travail et combine conception et exécution.
	L'individu est l'unité comptable.		L'équipe est l'unité comptable.
	Conception du poste fixe.		Conception du poste flexible et évolutive selon les conditions.
Attentes en matière de performance	Performance mesurée par rapport à des standards et des minima. La stabilité est souhaitée.	Pas de changements.	Performance orientée vers la réalisation d'objectifs ambitieux et évolutifs, orientés vers le marché.
Management : structure, systèmes et style	Structure hiérarchisée avec logique descendante.	Pas de changements	Organisation « plate » composées de systèmes mutuellement influents.
	Le contrôle et la coordination relèvent de règles et de procédures.		La coordination et le contrôle sont fondés sur des objectifs et des valeurs partagés.
	Les managers insistent sur leurs prérogatives et leur autorité.		Les managers insistent sur la résolution de problèmes, l'information et l'expertise.
	Les statuts symboliques servent à renforcer la hiérarchie.	Quelques changements symboliques.	Peu de différences en termes de statuts pour rendre moins visible la hiérarchie.
Pratiques de rémunération	Rémunération variable pour fournir des incitations individuelles.	Pas de changements.	Rétribution variable destinée à générer de l'équité et à renforcer les performances collectives : participation financière, partage des profits.
	La rémunération individuelle est en prise directe avec l'évaluation individuelle.		Rémunération individuelle liée aux compétences individuelles.
	Dans les périodes difficiles, les réductions de dépenses se font principalement sur la rémunération horaire.	Les mêmes efforts sont demandés à tous les groupes de salariés.	Les mêmes efforts sont demandés à tous les groupes de salariés.
Sécurité de l'emploi	Les salariés sont considérés comme des coûts variables.	Il existe des garanties selon lesquelles l'implication dans des pratiques participatives conduira à ne pas perdre son emploi.	Il existe des garanties selon lesquelles l'implication dans des pratiques participatives conduira à ne pas perdre son emploi.
		Efforts engagés pour éviter les licenciements.	Engagement intense pour éviter les licenciements ou assister le retour à l'emploi.
			La priorité est donnée à la formation et au maintien des salariés présents.
Pratiques d'expression des salariés	Les participation des salariés n'est requise que concernant un petit nombre de questions. Les méthodes incluent les « politiques de la porte ouverte », les études attitudinales, les procédures de réclamation et la négociation collective.	Apparition de mécanismes consultatifs limités. Pas de changement en matière de gouvernance.	La participation des salariés est encouragée sur une large gamme de questions. Mise en œuvre de la gouvernance conjointe.
	L'information n'est diffusée qu'aux individus qui « ont besoin d'y avoir accès. »	Diffusion plus large de l'information.	Diffusion extensive de l'information.
Relations professionnelles	Conflictuelles.	Dégel, initiatives conjointes.	Coopératives.
			Les syndicats, les managers et les salariés redéfinissent leurs rôles respectifs.

dans le cadre de projets de recherche plus larges visant à étudier le lien entre pratiques de GRH et performance de l'entreprise (1). C'est la vision orientée vers les ressources de l'entreprise (RBV) qui a été mobilisée pour expliquer le lien entre les systèmes de pratiques RH de type high-involvement/high-commitment (2).

Le dynamisme de ces recherches, et le point d'entrée nouveau qu'elles ont adopté pour cerner ces problématiques, ont conduit certains auteurs à parler de paradigme HRM, HIM ou encore HPWS (respectivement pour human resource management, high-involvement management et high-performance work systems ; cf. en particulier : Godard & Delaney, 2000 ; Delaney & Godard, 2001 ; Godard, 2004a).

1 | Les modèles de management par l'implication et par l'engagement

Il existe en français une difficulté d'ordre sémantique pour traduire de manière satisfaisante les notions anglaises de involvement et commitment. Le terme d'implication semble être privilégié dans la littérature française en sciences de gestion bien que, littéralement, les termes anglais puissent tous deux être traduits par « engagement » (Thévenet, 1995 ; Thévenet & Neveu, 2002). Dans un souci de fidélité aux propos des auteurs originaux, le choix a été fait de présenter distinctement ces deux modèles, afin d'en faire mieux émerger les points communs et les divergences, en traduisant involvement par implication et commitment par engagement.

Le raisonnement tient en ce que les systèmes « hautement performants » offrent une large autonomie de décision au salarié en même temps qu'ils développent ses compétences et sa motivation, qu'il peut ensuite mettre en œuvre au service de l'entreprise (Wood & de Menezes, 2008a, p. 639). Ces systèmes peuvent ainsi être décomposés selon deux catégories de pratiques : des pratiques d'organisation du travail qui permettent concrètement de délivrer une telle autonomie de décision et des pratiques de GRH centrées sur l'acquisition des compétences et l'amélioration de la motivation individuelle qui servent de soutien à la participation du salarié (ibid.).

1.1 | LE MANAGEMENT PAR L'IMPLICATION : UNE DEMARCHE PARTICIPATIVE QUI PERMET L'EMPOWERMENT DES SALARIES

Edward E. Lawler (1986) défend une approche participative du management, qui se caractérise par l'utilisation de pratiques dont l'objet est d'agir sur la motivation et la satisfaction de manière à améliorer la productivité individuelle. D'abord, il insiste sur la nécessité d'ajustement entre ces pratiques et « l'environnement » de l'entreprise car ces pratiques ne sont pas considérées comme « intrinsèquement efficaces ou inefficaces » mais « sont efficaces dans la mesure où elles correspondent aux conditions existantes » (ibid., p. 12, notre traduction). Ces conditions recouvrent l'environnement concurrentiel, productif, technologique, social, ainsi que l'évolution de la force de travail. De son point de vue, les pratiques participatives correspondent à « la meilleure réponse » à offrir compte tenu de la situation de ces variables (ibid., p. 20, notre traduction). La conjonction de ces deux propositions (sensibilité de l'efficacité des pratiques de GRH aux contingences ;

démarche de type one best way) ne sont pas sans soulever certaines ambiguïtés, comme nous aurons l'occasion de le développer par la suite.

La conceptualisation du lien entre la mise en œuvre de pratiques de management participatives et la performance organisationnelle repose sur cinq dimensions : le pouvoir, les connaissances et compétences, l'information, les récompenses, et la proportion de travailleurs concernés. En se fondant sur une synthèse des résultats de différentes théories de la motivation (Maslow, 1954 ; McGregor, 1960 ; Vroom, 1964 ; Locke & Latham, 1984), l'auteur établit l'existence d'une influence conditionnelle de la participation sur la motivation, avec pour conséquence une amélioration de la productivité individuelle (ibid., p. 31 sq., notre traduction) :

> […] la participation peut affecter la motivation sous certaines conditions. En particulier, lorsque les individus participent à la prise de décision concernant la fixation d'objectifs exprimés en termes de niveaux de performance et d'objectifs, elle peut affecter leur engagement pour atteindre ces objectifs. Elle peut aussi affecter la motivation à produire un produit ou service de grande qualité lorsque l'on offre l'opportunité aux individus de donner leur opinion sur la manière de procéder, les méthodes à utiliser, et la façon dont leurs activités quotidiennes doivent être conduites. Enfin, les rétributions financières peuvent avoir un impact direct sur la motivation si elles sont substantielles et liées directement à la performance de manière à ce que le salarié soit en mesure de comprendre ce lien et de l'influencer.

Enfin, Lawler insiste sur le nécessaire ajustement de quatre ressources de l'entreprise qui doivent être décentralisées pour offrir plus de prise aux salariés : le système de rétributions (principalement à travers le lien entre performance individuelle et rémunération), la mise en œuvre effective des savoirs et compétences, la gestion des enjeux de pouvoir et la circulation ascendante et descendante de l'information. Ce développement lui permet de proposer une modélisation de la relation entre l'efficacité d'un programme de management participatif et ses déterminants (équation [2.1]). La relation entre les déterminants étant postulée comme multiplicative, elle permet à l'auteur, en vertu de la loi mathématique de composition interne aux multiplications selon laquelle le nombre zéro est un élément absorbant, de conclure que l'absence d'un déterminant conduit à l'absence d'efficacité du programme participatif.

$$\text{Efficacité du programme participatif} = \text{Récompenses} \times \text{Savoirs} \times \text{Pouvoir} \times \text{Flux d'information} \qquad [2.1]$$

La mise en œuvre de pratiques participatives dans le cadre de chacune de ces dimensions doit enfin conduire à une organisation « à haute implication. » Cette dernière s'appuie sur :

- Un ensemble de valeurs portées par l'organisation et les managers. Elles doivent être « congruentes avec l'idée d'implication des salariés et de responsabilité dans la prise de décision » (ibid., p. 192) ;
- Une structure organisationnelle décentralisée et « plate », c'est-à-dire qui n'a pas pour fondement une hiérarchisation accentuée et qui permette la communication ;
- Une définition des postes qui permette aux individus qui les occupent de bénéficier effectivement d'une certaine autonomie et d'exercer des responsabilités ;

- Des pratiques visant à la participation des salariés à la prise de décision : groupes de résolution de problèmes et diffusion ascendante et descendante d'informations doivent permettre à l'implication d'être effective sur des points substantiels ;
- La promotion d'un certain égalitarisme entre les salariés. Cet égalitarisme ne trouve pas sa source dans l'adoption de pratiques destinées à faire reposer les statuts sur des éléments objectifs (ancienneté, grille de salaires, etc.), mais joue sur la dimension symbolique des rapports entre individus : l'auteur fournit un ensemble d'exemples triviaux comme l'absence de places de parking réservées à certaines catégories de personnel ou l'existence de restaurants d'entreprise réservés ;
- Un système de rétribution de l'effort qui associe des pratiques de rémunération liées à la performance individuelle et collective, qu'elle soit immédiate ou différée, sous forme monétaire ou non. En ce sens, l'objectif est de soutenir des méthodes de rémunération dont la référence est constituée par les compétences détenues plutôt que par des mécanismes formels d'avancement « automatique » ;
- Des pratiques de sécurisation du parcours professionnel, dont l'objectif est de réduire les départs volontaires et les licenciements, grâce à l'amélioration de la satisfaction à l'égard des conditions d'emploi. Elles sont en ce sens fortement liées aux pratiques de recrutement et on peut y voir un ressort d'action sur l'engagement organisationnel ;
- Des pratiques favorisant l'évolution dans la carrière sur la base du mérite et de la performance individuelle (par opposition à l'ancienneté). La communication descendante joue dans ce cadre un rôle décisif en ce qu'elle permet la diffusion d'information sur les options qui s'offrent aux salariés ;
- Des méthodes de recrutement tournées vers l'acquisition de salariés disposant de compétences élevées, évidemment en lien avec le poste mais aussi en matière de travail en équipe, d'appétence pour l'autonomie et les responsabilités, en particulier via des procédures de recrutement dites « approfondies » (extensive) ;
- Le soutien au développement des compétences par la formation professionnelle, en lien avec les fonctions occupées mais aussi dans l'objectif d'acquérir des compétences transversales (cross training) ;
- L'ensemble de ces valeurs et pratiques doit être porté par des managers dont les rôles principaux sont d'établir des liens de confiance avec les salariés et de leur fournir des opportunités concrètes d'empowerment.

Enfin, l'auteur promeut pour les représentants syndicaux l'abandon du « rôle traditionnel de confrontation dans la négociation collective » de manière à devenir des « partenaires » du management. Les représentants syndicaux peuvent ainsi être associés à un système à haute implication à condition qu'ils y soient favorables, (1) en s'exprimant au nom des salariés, (2) en s'assurant de l'« honnêteté » du management, c'est-à-dire que les objectifs initiaux des pratiques de GRH ne sont pas oubliés ou détournés, (3) et en facilitant l'adoption de certaines décisions en y apportant leur soutien.

Bien que porteurs d'effets bénéfiques, en particulier en matière de motivation, de satisfaction, de qualité de la prise de décision et de diminution de la résistance au changement, les systèmes à haute implication s'accompagneraient toutefois d'effets potentiellement désavantageux, notamment lorsque les pratiques ne

traduisent pas concrètement les espérances qu'elles ont fait naître, ou lorsqu'elles entrent en concurrence avec les objectifs de certains groupes au sein de l'organisation, comme l'encadrement (tableau 2.2).

TABLEAU 2.2
Conséquences potentiellement avantageuses et désavantageuses du management participatif

AVANTAGES POTENTIELS	DESAVANTAGES POTENTIELS
• Méthodes de travail et procédures. Diminution de la résistance aux nouvelles méthodes, création d'innovations par les processus de résolution de problèmes.	• Coûts salariaux. Le développement de nouvelles compétences et responsabilités conduit à une augmentation de la rémunération.
• Attraction et maintien des salariés. Amélioration par l'augmentation de la satisfaction et de l'implication.	• Coûts de formation. Si de nouveaux savoirs et savoir-faire sont requis, les coûts engagés en matière de formation augmentent.
• Flexibilité interne. Amélioration des résultats de la flexibilité par la formation et le travail en équipe.	• Nouveaux besoins en personnel. Si la mise en œuvre du programme conduit à créer une nouvelle structure organisationnelle qui nécessite l'intervention de l'encadrement, des recrutements peuvent être nécessaires.
• Qualité des produits et services. Amélioration de la qualité par une motivation plus importante et l'application de meilleures méthodes.	• Attentes en matière de changement. Tout programme qui fait appel à la participation accroît les attentes en matière de changement organisationnel. Si le programme est limité ou s'il échoue, il peut conduire à l'insatisfaction voire au cynisme (sic).
• Niveau d'output. Amélioration de la production par une motivation plus importante et l'application de meilleures méthodes.	• Résistance de l'encadrement et de l'encadrement intermédiaire. Si l'encadrement n'est pas positivement affecté par le programme, il peut s'y opposer.
• Réduction des niveaux hiérarchiques. L'introduction de pratiques d'auto-gestion et le développement des compétences réduisent le besoin d'encadrement.	• Attentes en matière de développement personnel. Si la formation et la possibilité de nouvelles expériences sont prévues par le programme d'implication mais que celui-ci échoue à les concrétiser, il peut provoquer insatisfaction et frustration.
• Surveillance. Diminution du coût de surveillance par l'auto-gestion et le développement des compétences.	• Temps perdu. La participation requiert du temps et peut ralentir le processus de prise de décision parce qu'un nombre important d'individus doit comprendre et accepter les décisions.
• Réclamations. Diminution de leur nombre par l'amélioration de la communication et de meilleurs rapports entre managers et représentants du personnel.	
• Qualité de la prise de décision. Amélioration grâce à la mise en œuvre de processus de décision plus efficaces.	
• Développement des compétences. Amélioration des compétences techniques et des compétences en matière de résolution de problèmes.	

SOURCE. Adapté de Edward E. Lawler (1986, p. 38 sq.).

* * *

Dans le modèle initial du management par l'implication, la participation des représentants du personnel à la prise de décision n'est pas intégrée. L'action syndicale ne relève pas d'un mécanisme de négociation mais est tout entière dépendante du soutien apporté aux pratiques de GRH. On s'attend ainsi à ce que les pratiques soient plus efficaces si elles reçoivent l'assentiment des représentants syndicaux, qui sont invités à les promouvoir.

Destiné aux praticiens, l'ouvrage d'Edward E. Lawler laisse peu de place aux développements théoriques et relève d'une démarche prescriptive. Ses préconisations seront toutefois étayées rapidement, ouvrant la voie à de nombreux travaux visant à conceptualiser et valider empiriquement la contribution à la performance de l'entreprise des pratiques de GRH s'appuyant sur l'implication. Ce passage de la dimension prescriptive à la

dimension théorique repose également sur les apports des recherches sur la notion d'engagement organisationnel.

1.2 | LE MANAGEMENT PAR L'ENGAGEMENT : TIRER PROFIT DES DIFFERENTES FACETTES DE L'ENGAGEMENT ORGANISATIONNEL

Les travaux de Lawler s'appuient sur la notion d'implication (involvement), mais ne font pas référence aux travaux en matière d'engagement (commitment). Les travaux sur l'engagement organisationnel (organizational commitment) ont pour origine des programmes de recherche visant à étudier les déterminants de la satisfaction au travail et ses effets sur les départs volontaires et le turnover. Aussi, la notion d'engagement organisationnel a-t-elle été mise en lumière par des psychologues des organisations et des chercheurs en organizational behavior (1.2.1), avant d'être mobilisée comme déterminant de la performance (1.2.2).

1.2.1. LES DIFFERENTES DIMENSIONS DE L'ENGAGEMENT ORGANISATIONNEL, LES NOTIONS D'ENGAGEMENT SYNDICAL ET D'ENGAGEMENT DUAL

Une définition classique de l'engagement organisationnel est apportée par Richard T. Mowday, Lyman W. Porter & Richard M. Steers (1982). Leur démarche a pour objectif la construction d'une échelle permettant de mesurer le degré d'engagement organisationnel. Elle associe une dimension d'identification aux objectifs et valeurs de l'entreprise, un désir d'appartenir à l'organisation et la volonté de déployer des efforts au nom et pour le compte de l'organisation.

Nathalie J. Allen & John P. Meyer (1990) proposent que l'engagement organisationnel soit constitué de trois composantes. La composante affective repose sur un attachement émotionnel, une identification à et une implication[171] dans l'organisation. La composante raisonnée (continuance component) se fonde sur un calcul du coût associé à un départ de l'organisation. La composante morale (normative component) doit quant à elle s'appréhender comme l'ensemble des croyances du salarié qui met en jeu ses obligations à rester dans l'organisation. Les auteurs insistent sur le fait que ces dimensions sont des composantes de l'engagement organisationnel et non des types d'engagements et « les salariés connaissent chacun de ces états à des degrés divers » (ibid., p. 4, notre traduction).

L'engagement syndical peut être défini de la même façon que l'engagement organisationnel en changeant uniquement l'objet de l'engagement (Gordon et al., 1980 ; Guest, 1995a). C'est en ce sens que se pose la question de l'engagement dual, c'est-à-dire une situation qui reflète « l'attachement positif ou négatif d'un travailleur à un syndicat et à l'organisation qui l'emploie » (Cohen, 2005, p. 432, notre traduction).

171. Le terme utilisé par les auteurs est involvement. Ils précisent que la dimension affective de l'engagement organisationnel qu'ils décrivent renvoie aux travaux de Mowday, Porter & Steers (1979), c'est-à-dire à la conjonction de trois dimensions : (1) l'acception des objectifs poursuivis et des valeurs portées par l'organisation, (2) l'acceptation de la mise en œuvre d'efforts pour servir ces objectifs et valeurs et (3) la volonté de rester membre de l'organisation. Aussi, l'utilisation d'involvement ne peut être confondue avec celle qu'en fait un auteur comme Lawler (cf. supra).

L'engagement dual est ainsi au cœur de trois enjeux, qui correspondent à trois cadres conceptuels différents (Magneau, Martin & Peterson, 1988) :

- L'impossibilité de maintenir la dualité de l'engagement en raison d'un conflit entre le syndicat et l'entreprise. Dans un tel contexte, l'enjeu est de savoir qui emporte « l'allégeance » du travailleur[172] ;
- La possibilité de maintenir la dualité de l'engagement car le travailleur considérerait son environnement de travail comme un tout, sans différencier fondamentalement l'action du management et l'action syndicale. L'enjeu consiste alors à créer les conditions d'une coopération entre ces deux acteurs de manière à faire apparaître la satisfaction du travailleur comme le résultat de leur action conjointe et fait un intervenir un calcul de coût de la part du salarié (Klandermans, 1986) ;
- Dans le cadre de la théorie de l'échange social[173], la possibilité de maintenir la dualité de l'engagement à la condition que le travailleur éprouve une situation d'échange satisfaisante avec d'une part l'organisation, de l'autre le syndicat. L'enjeu est donc de créer et maintenir des conditions propices au maintien de deux engagements parallèles.

La question de savoir si l'engagement organisationnel et l'engagement syndical sont provoqués par les mêmes déterminants ou si, au contraire, ils découlent d'antécédents différents, n'est pas tranchée (Cohen, 2003). Cette incertitude ne permet pas de favoriser un des trois modèles.

1.2.2. ENGAGEMENT DUAL ET GESTION DES RESSOURCES HUMAINES

La première proposition visant à introduire un lien entre engagement organisationnel et performance de l'entreprise par l'intervention de pratiques de GRH semble devoir être attribuée aux travaux de Michael Beer et al. (1984) & Richard E. Walton (1985). Leurs recherches sont fréquemment présentées comme constitutives du modèle de Harvard ou soft HRM. Il s'agit de considérer les ressources humaines comme une dimension stratégiquement essentielle pour atteindre des niveaux supérieurs de performance. À la différence du modèle hard HRM (cf. infra), ce potentiel doit être exploité en tenant compte de la réceptivité des individus à des mécanismes de rétribution de l'effort réalisé pour satisfaire aux objectifs stratégiques de la firme.

Dans le modèle du high commitment management de Walton, l'accent est mis sur la critique des modèles taylorien d'organisation et privilégie la notion d'enrichissement du travail réalisé (enrichment). C'est pourquoi sa traduction concrète privilégie davantage la conception des postes (larges, flexibles) plutôt que des mécanismes d'empowerment ; la notion de pouvoir est d'ailleurs absente du modèle. La participation des

172. Pour reprendre le titre de l'article de David E. Guest & Philip Dewe (1991) : Company or Trade Union: Which Wins Workers' Allegiance?

173. La théorie de l'échange social (Blau, 1964) propose une modélisation des interactions entre individus selon qu'elles relèvent d'un échange économique (c'est-à-dire un échange « dont la nature est spécifiée, et dans lequel c'est le contrat formel qui est utilisé pour s'assurer que chaque partie remplit ses obligations ») ou d'un échange social (lequel « inclut des obligations non spécifiées, que Blau [1964, p. 93] définit comme "des faveurs qui créent des obligations futures diffuses, non précisément spécifiées, et dont la nature de la contrepartie ne peut être négociée mais doit être laissée à la discrétion de l'auteur" » (Coyle-Shapiro & Parzefall, 2005, p. 27). La relation d'emploi relèverait en partie de cette seconde définition.

salariés à la prise de décision est ainsi une manière d'accroître leur engagement envers l'organisation. En d'autres termes, l'implication dans la prise de décision est source d'engagement organisationnel.

Pour David E. Guest (1995a, p. 113, notre traduction), la notion d'engagement organisationnel est une pièce centrale dans la définition du modèle soft HRM, qui permet de le différencier des approches plus traditionnelles d'administration ou de gestion du personnel. Selon l'auteur, cette importance relève de la conjonction de quatre éléments :

(1) Lien avec la performance. Des salariés plus « investis », plus fortement « engagés », sont censés être plus motivés. Ce surcroît de motivation les conduit à aller « au-delà du contrat », ce qui provoquerait une amélioration de la performance.

(2) Diminution des coûts de surveillance et de contrôle, parce qu'elles sont fondées sur le développement des compétences et sur l'élargissement des champs où s'exercent l'autonomie et la responsabilité du salarié, les besoins en surveillance diminuent[174].

(3) Conservation des salariés. Des salariés plus « engagés » sont moins susceptibles de quitter l'entreprise. Cet aspect réduit les risques associés aux investissements réalisés en matière de formation.

(4) Modification du contrat psychologique. L'engagement organisationnel modifie le ressort de la mise en œuvre de l'effort par le salarié, qui ne se fait plus dans le cadre d'un arbitrage mais dans le cadre d'un investissement. Il contribue donc à diminuer les tensions qui pèsent sur la justification de la mise en œuvre de l'effort, et par la même occasion permet de « réduire la possibilté que la négociation de l'effort devienne le point central de conflits ou de revendications. » La modification du contrat psychologique joue ainsi en défaveur du désir des salariés à adhérer à un syndicat.

Cette définition se rapproche beaucoup de celle de Lawler (1986), à la différence près que la notion d'involvement ne fait pas appel aux dimensions affective et morale de l'engagement (Allen & Meyer, 1990). Par ailleurs, elle envisage d'autres options que la seule alternative coopération/affrontement concernant le rôle des institutions représentatives du personnel. En particulier, elle fait de la compatibilité entre les engagements organisationnel et syndical l'enjeu majeur du choix opéré par l'entreprise en matière de GRH et de gestion des relations professionnelles. En effet, s'ils se révèlent compatibles, alors le rôle des syndicats dans la prise de décision devient un enjeu crucial pour la mise en œuvre des pratiques de GRH. Dans ce contexte, quatre modèles peuvent être envisagés (tableau 2.3 ; ibid., p. 116 sqq.).

TABLEAU 2.3
Quatre options en matière de politiques de gestion des ressources humaines et de gestion des relations professionnelles

174. D'un point de vue conceptuel, ce point emprunte à la théorie microéconomique des coûts de transaction, qui sera présentée plus loin (section II).

		PRIORITE DONNEE A LA GRH	
		Importante	Faible
PRIORITE DONNEE AUX RELATIONS PROFESSIONNELLES	Importante	1. Nouveau réalisme	2. Collectivisme traditionnel
	Faible	3. GRH individualisée	4. Trou noir

SOURCE. Adapté de David E. Guest (1995a, p. 118).

Le modèle du nouveau réalisme (priorité importante donnée à la GRH et aux relations professionnelles, c'est-à-dire des niveaux élevés d'engagements organisationnel et syndical) postule la compatibilité entre les différents types d'engagement et invite à développer des relations coopératives entre employeurs et représentants du personnel. Si compatibilité il y a, encore faut-il que les engagements organisationnel et syndical soient élevés pour permettre aux pratiques de GRH de contribuer pleinement à la performance. La qualité du climat social est, en ce sens, primordiale. Le modèle du collectivisme traditionnel représente les modes d'organisation où la plupart, si ce n'est l'ensemble, des conditions d'emploi sont déterminées par des méthodes formalisées (ancienneté, grilles de salaires, etc.). Le modèle de la GRH individualisée correspond aux situations où l'expression collective des salariés n'est pas désirée dans la détermination des pratiques de GRH. Enfin, le modèle « trou noir » (black hole) caractérise les situations où ni GRH ni représentation des salariés n'existent, le plus souvent en raison d'une stratégie de marché fondée sur la domination par les coûts et d'un fort taux de turnover pour une main d'œuvre peu qualifiée.

* * *

Contrairement aux travaux qui reposent sur l'étude de la notion d'involvement, les recherches sur la notion de commitment font émerger un enjeu entre l'entreprise et les organisations syndicales. Elles contribuent à fonder l'interrogation sur le caractère complémentaire ou concurrentiel des pratiques de GRH qui s'appuient sur la dimension d'engagement du salarié et de l'action des IRP. Selon le point de vue adopté, l'attitude et l'influence des représentants du personnel sur les pratiques de GRH sont censées varier du tout au tout, avec des conséquences potentielles sur la manière de conceptualiser et d'évaluer leur lien avec les pratiques et l'efficacité organisationnelle.

Pour élargir le propos, on se doit également de remarquer que les analyses d'auteurs comme David E. Guest (1995a) rappellent ceux de Bernard Gazier (1993), lesquelles s'inscrivent dans la thématique des stratégies de gestion des ressources humaines et leur rapport avec le dialogue social en entreprise. Gazier propose de classer en quatre types idéaux (compromis, gestion conflictuelle, projets participatifs et prise directe) les situations qui peuvent émerger de la rencontre des stratégies managériales en matière de négociation (partage des décisions ou affirmation des prérogatives patronales) et de l'interlocuteur choisi pour établir le dialogue social (syndical, non-

syndical ou direct ; tableau 2.4). Cette façon de présenter les options qui s'offrent aux managers souligne que les choix opérés ne sont pas neutres : même s'ils ne relèvent que d'une stratégie émergente, ils ont des implications considérables sur la quotidienneté de l'action de la GRH au niveau de l'entreprise (Wood, 1996 ; Bacon, 2009). Ainsi, le compromis ou encore la possibilité pour le syndicat de s'inclure dans un projet de cogestion à travers la négociation sociale seraient assujettis à la décision du management d'accorder un rôle significatif à la prise de parole des salariés.

Ce bref détour nous semble éclairer les propositions théoriques à la lumière d'un ancrage dans le contexte français et rappelle que la mise en œuvre de pratiques de cogestion ou de projets participatifs — on pourrait donc ajouter : de pratiques mobilisatrices — suppose d'accepter le partage des décisions.

TABLEAU 2.4
Les grands choix de la négociation

		INTERLOCUTEUR	
		Syndicat	Canaux et interlocuteurs non-syndicaux
OUVERTURE DU CHAMP DE LA NEGOCIATION	Forte : partage des décisions	1. Compromis, cogestion	2. Projets participatifs
	Faible : prérogatives patronales	3. Gestion conflictuelle	4. Prise directe

SOURCE. D'après Bernard Gazier (1993, p. 86).

Cette option peut apparaître d'autant plus tentante que les pratiques mobilisatrices seraient, selon les principales propositions d'ordre théorique, porteuse d'améliorations de la performance organisationnelle. La contribution des pratiques d'implication et d'engagement à la performance de l'entreprise a ainsi fait l'objet de développements qui empruntent à la resource-based view of the firm.

2 | De la resource-based view of the firm au modèle high-performance : les liens d'ordre théorique entre implication, engagement et performance de l'organisation

La RBV est ancrée dans une démarche critique à l'égard de la conceptualisation micro-économique néoclassique de l'entreprise. Son questionnement fondamental a trait à l'identification des causes qui entraînent des différences entre les firmes, en particulier en matière de stratégie (Wernerfelt, 1984). Le point de départ de cette approche est donc l'hétérogénéité des entreprises.

Pour autant, même si l'approche RBV s'appuie sur le concept d'avantage concurrentiel au même titre que d'autres théories de la stratégie de la firme (cf. par exemple Porter, 1985), elle propose une interprétation en

rupture avec les théories qui l'ont précédée : en rupture quant à la nature de l'avantage concurrentiel, et en rupture quant à son origine.

D'une part, il s'agit de distinguer l'avantage concurrentiel de l'avantage concurrentiel durable (Barney, 1991). Ce dernier répond à quatre conditions cumulatives : créer de la valeur (au sens de contribuer à l'efficacité ou à l'efficience de l'organisation), être rare, résister au moins partiellement à l'imitation par les concurrents et ne pas offrir de possibilité de recours à une ressource de substitution.

D'autre part, les individus, c'est-à-dire les ressources humaines de l'entreprise, parce qu'ils sont uniques et parce que certaines de leurs compétences sont difficilement reproductibles, peuvent ainsi être considérés comme source potentielle d'un avantage concurrentiel durable (Pfeffer, 1994). De même, les pratiques et systèmes de pratiques de GRH, parce qu'ils conduisent au cours du temps à développer des spécificités et des complémentarités, sont susceptibles de procurer à l'entreprise un tel avantage concurrentiel, en soutien de ces compétences (Lado & Wilson, 1994). En ce sens, la perspective RBV propose que la source de l'avantage concurrentiel d'une entreprise peut se trouver parmi ses ressources internes, plutôt que dans sa capacité à s'adapter aux exigences des marchés et aux conditions de la concurrence.

Dans la lignée des travaux portant sur l'importance critique de la stratégie de marché dans la détermination de la performance de l'entreprise, Randall S. Schuler & Susan E. Jackson (1987) suggèrent qu'il existe également un lien entre stratégie de marché et pratiques de GRH, en particulier dans un contexte de concurrence internationalisée. L'acquisition d'un avantage concurrentiel est ainsi liée à l'adéquation entre les pratiques de GRH et la stratégie de marché de l'entreprise. Les stratégies fondées sur la qualité supposent ainsi des pratiques de GRH fondées sur l'engagement des salariés et les stratégies fondées sur la réduction des coûts supposent des pratiques de GRH fondées sur le contrôle, pour reprendre la distinction de Walton (1985).

Le raisonnement propre à la RBV, qui ne distingue pas entre les pratiques de GRH, a été élargi aux pratiques mobilisatrices. Cet élargissement marque la naissance des recherches sur les high-performance work systems (HPWS ; Cappelli & Neumark, 2001). Elles reposent sur un présupposé selon lequel :

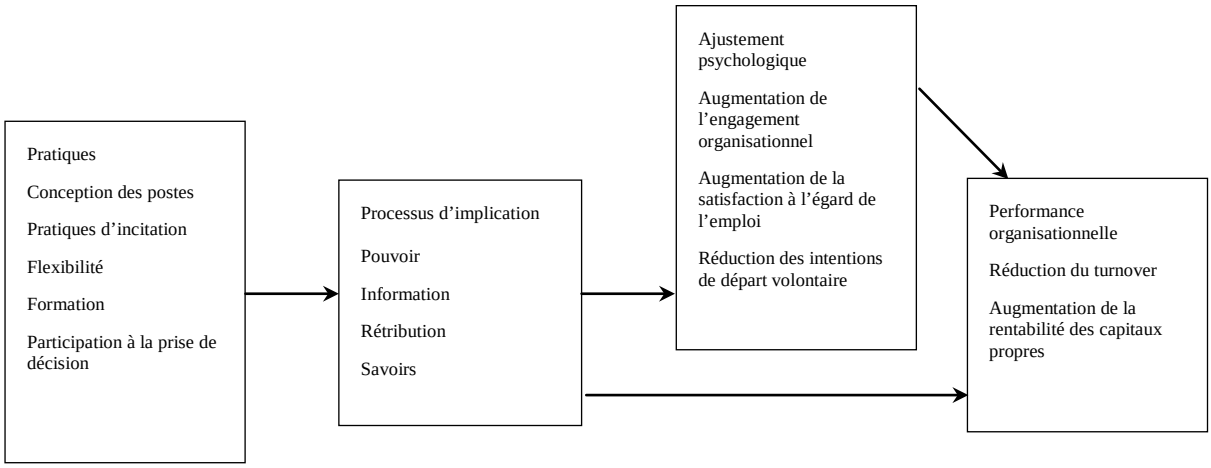
> […] il existe un système de pratiques de GRH qui conduit d'une certaine manière à une plus grande performance organisationnelle. Trois concepts sont explicitement enchâssés dans cette proposition : la performance, les pratiques de GRH et des effets de nature systémique.
>
> Boxall & Macky, 2009, p. 4, notre traduction.

Dans une telle perspective, l'engagement organisationnel est vu comme un effet désirable et recherché de l'implication des salariés par des pratiques de GRH adéquates[175]. À partir des travaux de Lawler (1986), Robert J. Vandenberg, Hettie A. Richardson & Lorrina J. Eastman (1999) ont proposé une conceptualisation de l'impact des systèmes à haute implication sur la performance organisationnelle. Leur modèle (graphique 2.1) s'appuie sur la mise en relation de ce qu'ils désignent (ibid., p. 305 sqq., notre traduction) comme des

175. En ce sens, le passage par la démarche RBV pour fonder le lien entre pratiques mobilisatrices et performance relève davantage du point de vue développé par Walton (1985) que de celui de Lawler (1986).

« attributs qui se renforcent mutuellement » — pouvoir, savoirs, information et mécanismes de rétribution — et des « conditions contingentes. » Ces dernières constituent des déterminants de l'adoption de systèmes de management de type high-involvement. Il s'agit de pratiques de GRH (rétributions liées à la performance, formation, participation à la prise de décision) et d'organisation du travail (design des postes, flexibilité organisationnelle). L'existence d'un système high-involvement contribue alors à la performance organisationnelle à travers un effet direct et un effet indirect passant par la médiation de l'engagement organisationnel et de la satisfaction individuelle.

GRAPHIQUE 2.1
Une conceptualisation des liens entre implication, engagement organisationnel et performance de l'organisation : le modèle de Vandenberg, Richardson & Eastman



SOURCE. Vandenberg, Richardson & Eastman, 1999, p. 307, notre traduction.

Eileen Appelbaum et al. (2000, p. 34 sqq.) proposent que de tels dispositifs peuvent améliorer la performance économique de l'entreprise au prix de la réunion de trois éléments : des salariés possédant des connaissances et des compétences que les managers n'ont pas ; des salariés motivés à mettre en œuvre ces connaissances et compétences ; une organisation structurée de manière à permettre leur mise en œuvre efficiente. Les managers jouent ainsi un rôle central : susciter et canaliser la motivation des salariés pour les conduire à mettre en œuvre un « effort discrétionnaire. »

Néanmoins, l'influence de ces systèmes sur l'organisation est l'objet de débats. Au contraire des propositions qui en font la source d'un accroissement de la performance organisationnelle, certains auteurs ont nuancé cette influence (Cappelli & Neumark, 2001 ; Way, 2002), quand d'autres remettent en question la capacité des HPWS à améliorer la situation des salariés en introduisant des pressions sur les salariés génératrices de tensions et de stress, in fine contre-productives (e.g. Godard, 2004a).

* * *

Une des prémisses fondamentales du paradigme high-performance est donc que les salariés détiennent des connaissances exclusives sur la manière d'améliorer leur productivité individuelle. Les pratiques de GRH mobilisatrices doivent en quelque sorte les convaincre de les mettre en œuvre. Elles visent donc à créer à la fois motivation et confiance (Wood, 1996b).

Pour apporter une lecture critique à ces propositions théoriques, on peut relever trois traits principaux. En premier lieu, les préconisations des auteurs (tout particulièrement Lawler ; 1986), apparaissent très prescriptives. Ses propos sont ambigus sur la façon dont les pratiques d'implication doivent permettre d'améliorer la performance de l'entreprise : d'une part, le management par l'implication est un one best way ; de l'autre, Lawler insiste sur la nécessaire cohérence entre les valeurs du management, le contenu des pratiques et « l'esprit » du management participatif. On note aussi que, si l'accent est mis sur la dimension de « rétribution de l'effort » (l'auteur emploie ainsi le terme non équivoque de « récompense » ; reward), rien n'est dit sur l'existence d'éventuelles méthodes d'évaluation de la performance individuelle. Il existe également une contradiction manifeste entre la promotion de l'égalitarisme entre les salariés et la marge de manœuvre qui leur est laissée dans le choix de certaines options[176].

Ces préconisations laissent par ailleurs peu de place à la réflexion sur les éventuelles dérives que de telles pratiques peuvent engendrer. Certains travaux suggèrent que leur mise en œuvre peut s'accompagner d'un accroissement du stress (Godard, 2001), de l'anxiété (Wood & de Menezes, 2011) ou encore d'une dégradation de la sécurité de l'emploi (Bacon & Blyton, 2001), qui in fine nuisent à la satisfaction individuelle et contrecarrent les effets potentiellement bénéfiques de pratiques pour l'ensemble des parties prenantes de l'organisation (Wood et al., 2012). De même, elles n'apparaissent pas être neutres d'un point de vue idéologique. En particulier, on peut leur reprocher un certain élitisme[177].

En quatrième lieu, le modèle du management à haute implication n'est pas accompagné de définition précise des concepts qu'il décrit, ce qui a pour conséquence une certaine ambiguïté. Par exemple, dans le modèle Lawler (1986), les « valeurs » du management relèvent de notions proches de celles développées dans les travaux de Thomas J. Peters & Robert H. Waterman (1982 ; cités par l'auteur, p. 192), c'est-à-dire du concept de culture d'entreprise. Cela ne manque pas de rappeler les critiques qui ont pu lui être apportées, en particulier en ce qui concerne sa durée, sa variabilité selon les contextes nationaux (Hofstede, 1980), son interaction avec d'autres dimensions culturelles, son influence sur les comportements individuels ou encore la polysémie qui l'accompagne selon la discipline qui l'étudie (Amadieu, 1989a ; Rojot, 2005). Une remarque similaire peut être faite à propos de la notion de pouvoir. La notion de leadership qui y est développée ne se différencie que très marginalement des propositions qui lient leadership et compétences détenues par le

176. Lawler écrit (ibid., p. 204, notre traduction) : « Lorsque cela est possible, ces politiques [choix des horaires de travail, flexibilité du temps de travail, type d'avantages en nature perçus, etc.] doivent permettre aux individus de choisir et reconnaître les différences entre groupes. » Il semble donc que l'égalitarisme doive être promu par l'organisation, mais que les différences entre individus soient acceptées dans la mesure où elles relèvent d'un choix effectué par les salariés eux-mêmes.

177. « Clairement, ce type d'organisation n'est pas fait pour tout le monde : elle requiert une orientation particulière vers la carrière et le travail et, plus important encore, vers l'apprentissage, l'amélioration et le développement en temps qu'être humain » (Lawler, 1986, p. 207, notre traduction).

manager (Zaleznik, 1977) et qui sont pourtant critiquées par l'auteur comme représentatives du management « traditionnel ».

Enfin, l'approche de l'influence des institutions représentatives du personnel sur l'organisation est traitée de manière résiduelle. Dans le modèle high-involvement, leur rôle est purement instrumental : soit ils soutiennent les projets des managers, soit ils sont indésirables. Une vision plus nuancée est proposée dans les recherches sur le commitment. Néanmoins, pour certains auteurs, une conclusion de l'approche en terme de high-commitment est aussi que « là où l'engagement organisationnel est recherché, les syndicats sont hors-sujet » (irrelevant ; Guest, 1995a, p. 111). En d'autres termes, si l'on s'en tient à ces propositions, la mise en œuvre de système de management de type high-involvement est censée remplacer l'action syndicale et conduire à la poursuite du déclin de la syndicalisation. On voit ici naître les enjeux de l'opposition syndicale à leur adoption, et dans le même temps, ceux de la participation syndicale à ces systèmes, les risques qui leur sont associés et les opportunités de renouveau dont ils sont porteurs.

Ces premiers efforts ont été à l'origine de nombreuses recherches en GRH, en particulier en Amérique du Nord et Grande-Bretagne, cherchant à conceptualiser et évaluer l'influence de ces systèmes sur la performance de l'entreprise (Wood, 1999b). Ils ont également stimulé les avancées dans le champ des relations industrielles, donnant un tour nouveau à la vision partenariale des relations entre employeurs et représentants des salariés (Kochan, Katz & McKersie, 1986 ; Kochan & Osterman, 1994). Ils ont notamment tiré profit des tentatives de définition des pratiques mobilisatrices et de l'opérationnalisation de leur influence sur la performance.

B | La définition des pratiques mobilisatrices des ressources humaines : que recouvrent-elles ?

La définition des pratiques de GRH mobilisatrices peut se faire selon deux axes. Elles peuvent être spécifiées par rapport aux objectifs qu'elles poursuivent (1) : en ce sens, on peut noter qu'elles visent à améliorer la performance individuelle, collective et organisationnelle en s'appuyant sur l'autonomie et la participation des salariés à la prise de décision. D'autre part, il existe différentes méthodes pour concrétiser la volonté d'accroître la mobilisation des salariés (2).

1 | Une délimitation téléologique : quelles sont les finalités des pratiques mobilisatrices ?

Si l'on reprend la distinction établie par John Godard (2004a), tout système de pratiques de GRH est constitué de pratiques liées à l'exécution du travail et de pratiques liées aux conditions d'emploi. Il en va de même pour les pratiques mobilisatrices, qui, d'une manière générale, concernent aussi bien la première — « les pratiques qui sont liées à la façon dont le travail est organisé, ce qui inclut sa structure formelle […] et toute opportunité de s'engager dans des mécanismes de résolution de problèmes ou de gestion du changement concernant le

processus de travail […] » — que la seconde catégorie — « toutes les pratiques qui visent à recruter, déployer, motiver, consulter, négocier, développer et retenir les salariés, ainsi que les moyens de mettre fin à la relation d'emploi » (Boxall & Macky, 2009, p. 7, notre traduction).

Par ailleurs, elles visent à agir sur différents niveaux de performance : individuel, collectif et organisationnel. Au niveau individuel, les pratiques mobilisatrices visent à améliorer à la fois les compétences, la motivation et les opportunités offertes au salarié de mettre en œuvre concrètement son autonomie et ses possibilités d'expression. Ces trois éléments sont ceux du modèle AMO (abilities, motivations, opportunities ; Bailey, 1993 ; Appelbaum et al., 2000). La dimension « compétences » s'appuie sur l'acquisition et le développement des savoirs, compétences et capacités requises pour mettre en œuvre autonomie et participation à la prise de décision. La dimension motivationnelle requiert de créer les conditions les plus favorables à l'exercice de ces compétences et repose sur des motivations extrinsèques, intrinsèques, ainsi que sur des relations de confiance entre le salarié et sa hiérarchie. La dimension « opportunités » du modèle justifie le recours à des pratiques qui permettent concrètement au salarié « d'avoir la responsabilité, l'habilitation à, et l'occasion de résoudre des problèmes et prendre des décisions » (ibid., p. 40, notre traduction). Pour cela, il est nécessaire d'accroître leur autonomie et le contrôle dont ils disposent sur les décisions, ainsi que les possibilités de coordination et de coopération entre salariés. Dit autrement, il existe un lien « direct » — à travers l'amélioration des compétences et savoirs — et un lien « indirect » — par l'amélioration de la motivation et de la satisfaction — entre HPWS et performance organisationnelle (Batt, 2002).

D'autre part, les systèmes de pratiques mobilisatrices permettent la création de compétences organisationnelles (Lado & Wilson, 1994), car elles stimulent le développement d'une culture organisationnelle, d'un climat social positif et la confiance entre les membres de l'organisation (Boxall & Macky, 2009). Les niveaux individuel, collectif et organisationnel sont ainsi liés dans la mesure où la qualité des ressources, de la collaboration et de la confiance déterminent la motivation et la contribution individuelle à la performance.

2 | Une délimitation matérielle : quelles formes prennent les pratiques mobilisatrices ?

Stephen J. Wood (1999b, p. 370 sqq.) remarque que la définition des pratiques mobilisatrices s'est considérablement étoffée depuis le début des années 1980, période à laquelle cette dénomination visait l'ensemble des systèmes non tayloriens d'organisation du travail. C'est seulement au cours de la décennie 1990 que cette définition « par opposition » a été abandonnée.

On peut en ce sens retenir que les systèmes de pratiques mobilisatrices sont, au sens large, « des systèmes de pratiques de GRH conçus pour améliorer les compétences, l'engagement et la productivité des salariés » (Datta, Guthrie & Wright, 2005, p. 135, notre traduction), ou encore qu'ils consistent en « la combinaison de pratiques liées aux tâches réalisées par le salarié qui cherchent à maximiser son implication dans le travail, et de pratiques de GRH qui cherchent à maximiser l'engagement des salariés envers l'organisation » (Bryson,

Forth & Kirby, 2005, p. 460, notre traduction). Ces deux définitions permettent selon nous de mettre en lumière les trois éléments essentiels sur lesquels reposent les pratiques mobilisatrices :

(1) Elles constituent des systèmes de combinaisons de pratiques dont l'objectif est d'améliorer la performance de la firme en s'appuyant sur une amélioration de la productivité individuelle des salariés ;

(2) Elles ont pour instrument l'action du management, qui consiste à obtenir des salariés qu'ils fournissent un effort supérieur à celui fourni en l'absence d'incitations managériales ;

(3) La productivité des individus est censée augmenter parce que les pratiques agissent sur la quantité (motivation, engagement), la qualité (collaboration) et l'efficacité (implication directe) de l'effort individuel (Bryson, Forth & Kirby, 2005, p. 462) : elles s'appuient sur le présupposé d'un accroissement de l'engagement organisationnel (c'est-à-dire une amélioration de l'attitude du salarié vis-à-vis de son entreprise) par la fidélisation qui naît de l'identification aux valeurs et objectifs de la firme (Wood & de Menezes, 2008a, 2008).

Dans un premier temps, nous présenterons les principales typologies et catégorisations de pratiques mobilisatrices rencontrées dans la littérature (2.1). Dans un second temps, nous approfondirons la définition des différentes catégories identifiées (2.2).

2.1 | TYPOLOGIES ET CATEGORISATIONS DE PRATIQUES MOBILISATRICES

Valérie Barraud-Didier, Sylvie Guerrero & Jacques Igalens (2003, p. 3) offrent un panorama des pratiques décrites comme mobilisatrices dans la littérature de la gestion stratégique des ressources humaines. Edward E. Lawler (1986) a été le premier à en proposer une typologie, laquelle distingue les pratiques d'information, de formation, de récompense (ou rétribution) et de responsabilisation. Jeffrey B. Arthur (1994) affine cette proposition : les pratiques de rémunération sont appréhendées selon qu'elles relèvent du salaire ou d'autres éléments incitatifs liés à la rémunération (notamment les primes), et l'auteur inclut à son analyse la participation à la prise de décision et les pratiques liées à la flexibilité de l'organisation du travail. Cette typologie a, plus récemment encore, fait l'objet d'une extension à l'ensemble des pratiques d'organisation du travail, à celles relatives au contenu des tâches et aux pratiques de recrutement (Bae & Lawler, 2000).

On peut ajouter que certains auteurs du champ des relations industrielles (cf. infra) s'appuient sur la distinction de pratiques liées à l'exécution du travail (travail en équipe, rotation des tâches, cercle qualité), de « soutiens individuels » aux salariés (diffusion d'information, formation, participation des salariés à la prise de décision par enquêtes, boîtes à idées, etc.) et de soutiens organisationnels (pratiques de participation financière individuelle ou collective ; Forth & Millward, 2004, p. 104 sq. ; Bryson, Forth & Kirby, 2005, p. 475 ; de Menezes & Wood, 2006, p. 117 sq.).

Barraud-Didier, Guerrero & Igalens (2003) intègrent des pratiques de responsabilisation (enrichissement des tâches, autonomie des salariés), de rémunération (monétaire, non monétaire, individuelle et collective), d'identification (développement de la culture d'entreprise, de la valorisation des salariés), de communication et partage d'informations stratégiques (selon une logique qui peut être hiérarchiquement ascendante ou

descendante) et enfin de formation et développement des compétences. Cette synthèse reprend ainsi les différents éléments qui émergent des typologies existantes mais aussi ceux qui émergent des études empiriques s'intéressant à des ensembles de pratiques mais ne les structurent pas par des analyses exploratoires.

Stephen J. Wood & Toby D. Wall (2007) remarquent que les pratiques mobilisatrices portent soit sur le contenu ou les modalités d'exercice des tâches, soit sur les possibilités d'expression et d'influence des salariés en matière de prise de décision dans l'établissement. C'est précisément cette dernière dimension qui constitue le cœur de la réflexion sur l'influence des pratiques mobilisatrices de GRH sur les relations professionnelles : puisqu'elles constituent une forme de communication directe entre management et salariés, il n'est pas illégitime de considérer qu'elles sont une alternative à l'action des institutions représentatives du personnel (Guest, 1995a). Les pratiques RH et les IRP peuvent donc entretenir des relations fondées sur une logique de concurrence ou sur une logique de complémentarité.

Néanmoins, la majorité des études recensées faisant des pratiques mobilisatrices leur objet de recherche ne s'appuie pas explicitement sur des méthodes statistiques de structuration des données destinées à faire émerger des groupes homogènes de pratiques ou d'entreprises utilisant certaines catégories de pratiques (annexe I). Deux remarques sont alors possibles. La première est celle de la grande diversité des regroupements réalisés, qui va de paire avec des différences majeures concernant le nombre de pratiques utilisées dans les analyses (Boxall & Macky, 2009). En second lieu, en dépit des efforts de formalisation, on note que les catégories identifiées ont finalement peu évolué depuis les préconisations de Lawler (1986).

Il apparaît par ailleurs important de tenter de lier ces catégorisations avec une traduction plus concrète des pratiques, en s'intéressant plus en détail aux exemples retenus dans la littérature. Il apparaît ainsi que le contexte français constitue un terrain particulier, notamment parce que l'encadrement juridique du travail, investi d'une dimension tutélaire, est très riche en ce qui concerne les conditions d'emploi.

2.2 | ÉLEMENTS DE DEFINITION & DE CONTEXTUALISATION

La diversité des termes utilisés et des domaines étudiés par les chercheurs qui ont contribué à développer notre connaissance des pratiques mobilisatrices rend délicat le travail de définition concrète. La principale difficulté réside non pas dans le choix des mots, mais dans les regroupements qui sont effectués.

Nous proposons ici une présentation articulant les pratiques qui offrent aux salariés des opportunités de participation à la prise de décision (2.2.1), les pratiques associées aux mécanismes de rétribution (2.2.2) et les pratiques qui « soutiennent » ces premières pratiques en offrant un environnement organisationnel cohérent et autorisant leur mise en œuvre concrète (2.2.3). En ce sens, ce choix est plus proche de celui fait par des auteurs comme Alex Bryson (par exemple : Bryson, Forth & Kirby, 2005 ; Bryson et al., 2007). Dans le cadre de cette recherche, il est apparu justifié dans la mesure où un tel découpage permet de mettre en regard les pratiques de GRH favorisant la participation des salariés à la prise de décision et le rôle des institutions représentatives du personnel dans l'entreprise dans le contexte français.

2.2.1. PARTICIPATION DIRECTE ET INDIRECTE A LA PRISE DE DECISION

La notion de participation des salariés à la prise de décision dans l'entreprise est déjà présente dans les travaux fondateurs de Sydney Webb & Beatrice Webb (1897) et des auteurs de l'école d'Oxford des relations industrielles (en particulier : Clegg, 1960). De ce point de vue, la participation a pour objectif de renforcer la démocratie industrielle.

a) Participations

Plus récemment, les travaux de Mick Marchington & Adrian Wilkinson (2005) ont permis de considérablement étoffer la définition des pratiques de participation, qu'ils proposent dans le cadre d'une analyse des politiques d'implication des salariés (employee involvement). Les auteurs proposent en premier lieu une définition de l'objet sur lequel porte la participation et distinguent la communication directe et la résolution de problèmes, la participation représentative et la participation financière[178]. Les pratiques de communication directe et de résolution de problèmes sont de nature individuelle ou collective et regroupent l'ensemble des dispositifs qui permettent la communication entre les managers et les salariés, soit sous la forme d'une communication verbale (par exemple réunions d'équipes, cercles qualité, etc.), soit sous la forme d'une communication écrite (boîte à idées, administration d'enquêtes de satisfaction, etc.). La participation représentative désigne l'intervention des IRP dans la communication entre l'employeur, le manager et les salariés, par le biais de « comités conjoints » (approximativement équivalents aux comités d'entreprise français) et des négociations collectives. Au final, ces deux formes de participation regroupent l'ensemble des pratiques qui s'appuient sur « l'information, la consultation et la prise de décision conjointe » (Wilkinson et al., p. 5, notre traduction).

On remarque que la représentation des salariés, syndicale ou non, est appréhendée par les auteurs comme un mécanisme de participation à la prise de décision au niveau de l'entreprise à part entière, qui varie selon le cadre juridique du pays considéré. Ce point n'est pas sans soulever une certaine ambiguïté si l'on considère l'existence de négociations collectives imposées par la loi et qui ne peuvent être assimilées à des pratiques de GRH en tant que telles dans la mesure où elles ne découlent pas de l'initiative du management.

En second lieu, Marchington & Wilkinson (2005) proposent d'appréhender les pratiques de participation selon leur degré, leur niveau, leur étendue et leur forme. Le degré correspond à l'importance donnée à la participation des salariés. Les auteurs décrivent un « escalier » de la participation qui représente la gamme des pratiques de participation selon leur degré : de la simple information au contrôle total, en passant par la communication, la consultation et la codétermination. Le niveau est un indicateur du lieu où se déroule la participation : individuelle (liée à la tâche exécutée par le salarié), collective ou organisationnelle. L'étendue permet de saisir l'importance des sujets soumis au processus de participation. La forme, enfin, renvoie à la distinction d'objet entre participation directe, indirecte et financière.

178. Conformément au plan de cette recherche doctorale, cette dernière forme de « participation » sera présentée au point 2.2.2. On peut toutefois d'ores et déjà préciser qu'elle constitue un type particulier de participation au sens où elle n'a pas pour objectif d'offrir aux salariés des opportunités de prendre part à la prise de décision.

b) La participation dans le contexte français

Les travaux de Charles-Henri d'Arcimoles & Isabelle Huault (1998, p. 236) permettent de mettre en évidence que les différents mécanismes de participation des salariés font l'objet de traitements sensiblement différents lorsqu'on les considère à travers le prisme français, notamment du point de vue de leur éventuelle médiation par les acteurs de la représentation institutionnelle du personnel, principalement syndicale. En particulier, les auteurs rappellent qu'on peut distinguer trois types de participation :

- La participation dite institutionnelle, qui doit être comprise comme l'ensemble des procédures et des règles qui organisent les dispositifs de participation des salariés à la codécision dans l'entreprise, par le biais de leurs représentants. Il s'agit d'une forme de participation représentative formalisée au sens où les modalités de son fonctionnement sont fixées par accord entre la direction et les représentants, qu'ils soient syndicaux ou élus.
- La participation dite organisationnelle, qui fait référence aux mécanismes qui permettent aux salariés d'avoir accès à des opportunités de décision quant aux tâches exercées dans le cadre de leur mission. Il s'agit donc d'une forme de participation directe qui met en jeu des « activités de recueil et de traitement collectif d'informations destinées à préparer ou prendre des micro-décisions » (ibid.)
- La participation dite culturelle, qui fait appel aux valeurs et à leur intériorisation par les acteurs. Elle fait appel à la fois à une dimension collective en ce qu'elle porte sur l'implication du « collectif de travail » et sur une dimension d'ordre symbolique en ce qu'elle porte sur l'identification aux valeurs de l'entreprise selon un mécanisme d' « appropriation ».

De plus, ces trois formes de participation ne sont pas toujours mutuellement exclusives et l'on peut observer trois types de configuration.

- La séparation, qui désigne l'indépendance des formes de participation directe et représentative.
- Le soutien, formel ou informel, apporté par les acteurs de la représentation des salariés, sans pour autant que ces derniers prennent part concrètement aux dispositifs de participation.
- L'intégration, qui décrit les situtions où la participation représentative constitue une partie prenante à part entière des processus de décision.

L'existence de ces différentes formes et configurations de systèmes participatifs appelle donc la prise en compte de la manière dont s'articulent, au niveau local, les mécanismes qu'ils soutiennent. Le travail empirique des auteurs semble en particulier souligner le rôle des enjeux locaux — en l'occurrence, le contexte est celui d'une restructuration — et des relations de pouvoir dans le façonnage de cette articulation.

2.2.2. INCITATION ET RETRIBUTION DE L'EFFORT : REMUNERATION, EVALUATION & EVOLUTION

Un deuxième aspect des systèmes à haute performance concerne les mécanismes par lesquels sont organisées l'incitation et la rétribution de l' « effort discrétionnaire. » Rappelons que la dynamique incitation/rétribution puise dans les théories de la motivation (cf. supra).

Une étape intermédiaire entre incitation et rétribution est l'évaluation. Le processus d'évaluation répond à une double finalité (Marbot, 2007, p. 126 sq.) : il doit permettre à l'employeur — ou au manager — de déterminer si des objectifs, déterminés à l'avance, ont été remplis ; il doit permettre ce que Lawler (1990 ; 2000) désigne comme la mise en capacité du salarié d'établir un lien de causalité entre évaluation et rétribution. La littérature d'ordre théorique est toutefois discrète sur la traduction concrète de l'évaluation des salariés, en tout cas au-delà de la mise en œuvre d'entretiens. Par ailleurs, on ne peut se priver de rappeler ici une spécificité juridique française, à savoir l'obligation faite à l'employeur d'organiser un entretien professionnel tous les deux ans[179].

La rétribution vient récompenser la fourniture de l'effort. Elle peut être financière ou non financière. D'une part, on peut agir sur les composantes du mix-rémunération, à savoir la rémunération fixe, la rémunération variable (ou conditionnelle), la rémunération différée et les avantages en nature. Bien que le montant de la rémunération fixe soit parfois évoqué, ce sont davantage les autres versants du mix qui sont visés par les systèmes à haute performance, en particulier au titre de la variabilité de la rémunération en fonction des performances individuelles et collectives. Comme le rappellent Bruno Sire & Michel Tremblay (2003, p. 1281), la rémunération liée à la performance, qui s'inscrit dans le cadre d'une stratégie de rémunération dont l'objectif est l'amélioration de la performance organisationnelle via des effets motivationnels au niveau individuel (Balkin & Gomez-Mejia, 1987 ; Gerhart & Milkovich, 1990 ; Heneman & Werner, 2005), peut jouer sur la motivation du salarié si quatre conditions sont réunies :

> [Il] faut que le salarié ait le sentiment qu'il a une probabilité élevée de réaliser les objectifs fixés ; il faut que le niveau d'effort demandé soit en relation avec le niveau de récompense attendu […] ; il faut également que la rémunération conditionnelle ne soit pas trop éloignée dans le temps ; il faut enfin que la mesure qui sert de base au calcul ne soit pas le résultat d'un collectif important.

Au niveau individuel, la rémunération liée à la performance prend concrètement la forme de primes ou de bonus. Sur le plan collectif, elle a trait aux mécanismes de participation financière des salariés. On peut distinguer la participation au capital (l'actionnariat salarié) et la participation au résultat (qui recouvre, en France, les mécanismes de participation légale ainsi que l'intéressement aux résultats, lequel est l'équivalent du profit sharing anglo-saxon ; Amann, 2003). Dans le contexte français, il peut également être utile de distinguer entre les dispositifs imposés par la loi et les dispositifs facultatifs. En ce sens, la participation dite légale est obligatoire dans les établissements de 50 salariés et plus[180]. En revanche, les autres principaux dispositifs de participation financière sont facultatifs. C'est le cas de l'intéressement (lequel peut être introduit par accord collectif), de l'actionnariat salarié (qui prend principalement la forme de la distribution de stocks options ou de souscriptions) et de différents mécanismes d'épargne salariale. Parmi ces derniers, on peut notamment relever l'existence de plans épargne d'entreprise (PEE), qui visent à la constitution d'un portefeuille de valeurs mobilières par contribution collective des salariés et abondement de l'employeur.

179. Cette obligation découle de l'ANI du 5 décembre 2003 et concerne les entreprises affiliées à la CGPME, au Medef et à l'UPA, ainsi qu'à celles soumises à un accord de branche incluant les dispositions de l'ANI.
180. Loi n° 2001–152 du 19 février 2001. La participation légale peut également faire l'objet d'accords collectifs dérogatoires, in melius ou in pejus.

Enfin, la rétribution peut également être non financière. Il s'agit alors de lier l'évaluation des performances à l'accès à des opportunités de formation ou d'évolution dans la carrière.

2.2.3. COMPETENCES ET ORGANISATION DU TRAVAIL : AUTONOMIE ET ENRICHISSEMENT DES TACHES

Enfin, on peut relever dans les systèmes de type high performance l'existence de pratiques de GRH ou d'organisation du travail dont l'objectif est de soutenir la participation à la prise de décision et les mécanismes d'incitation et de rétribution. Ils s'articulent autour de l'acquisition et du développement des compétences d'une part, et de méthodes d'organisation qui confèrent en pratique des espaces d'autonomie et de responsabilité au salarié.

La définition du terme « compétence », au moins dans l'acception qui en est faite en gestion des ressources humaines, n'est pas aisée. Elle renvoie en effet à plusieurs dimensions complémentaires. Yves Lichtenberger (2003) distingue ainsi la compétence comme capacité, comme évaluation, comme habilitation et comme engagement. La première désigne les savoirs et savoir-faire détenus, qui peuvent se concrétiser matériellement (l'auteur note le sens de « être capable de »). La compétence comme évaluation permet la distinction de « l'expertise et du potentiel d'action d'un salarié au regard du rôle qui lui est attribué. » En tant qu'habilitation, elle est liée à la notion de capacité — au sens juridique —, d' « autorisation à ». Enfin, la compétence comme engagement, elle devient ainsi constitutive d'un « mode de régulation des coopérations au travail. » À la lumière de cette typologie, il semble que les pratiques mobilisatrices puisent dans chacun de ces aspects.

Particulièrement, on peut écrire que les systèmes de pratiques mobilisatrices visent en partie à acquérir, développer, conserver et offrir des opportunités concrètes de mise en œuvre des compétences détenues par les salariés. Ils se traduisent donc par des méthodes d'identification des compétences souhaitées et par des méthodes d'organisation du travail. Les premières sont liées au recrutement et à la formation professionnelle, les secondes à la stimulation de l'autonomie et de la responsabilité du salarié ; c'est en ce sens qu'elles sont une forme de « soutien » aux pratiques d'implication.

L'autonomie et l'enrichissement des tâches font principalement appel à des pratiques ou méthodes qui insistent sur la flexibilité organisationnelle, c'est-à-dire l'équivalent de la capacité d'adaptation des travailleurs au regard des tâches et de leur complexité (au sens de Robert Boyer, 1986), de la flexibilité fonctionnelle (au sens de Bernard Brunhes, 1989), qui allie « principes de la mobilité et du développement de la polyvalence des travailleurs » (Barbier & Nadel, 2003, p. 555) ou encore la dimension qualitative du « management de la flexibilité » (au sens d'Everaere, 1997). Rappelons que les pratiques mobilisatrices s'appuient sur la flexibilité du travail et non de l'emploi, en particulier parce qu'elles ont pour objet d'agir sur les investissements en capital humain via l'acquisition, le développement et la conservation des compétences dans une optique de création d'un avantage concurrentiel durable. Ainsi, sont ici visées les pratiques qui relèvent du « processus élémentaire de travail, relié à l'organisation, qui définit la répartition des postes de travail » ainsi qu'à « la distribution hiérarchique et fonctionnelle des compétences et des salaires » (Barbier & Nadel, id.).

* * *

En France, il existe de nombreux dispositifs juridiques qui encadrent une grande partie des pratiques que nous venons de présenter. On peut souligner particulièrement, et de manière non exhaustive :

- Concernant la rémunération : l'existence du Smic, de conventions collectives de branches et de négociations collectives annuelles obligatoires qui contribuent à déterminer en tout ou partie le montant de la rémunération fixe et, en cela, limitent les possibilités d'ajustement.
- Que les compétences sont, en France, au cœur de plusieurs dispositifs juridiques et constitue un enjeu majeur du dialogue social, notamment dans sa relation à l'emploi et à l'employabilité. On peut citer, en guise d'exemple, les dispositions de l'art. L. 2241–4 C. tr. qui inclut la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences à l'objet des négociations collectives obligatoires tous les trois ans, ou celles des art. 5152–1 sqq. C. tr. qui fixent les modalités de l'aide de l'État au niveau interprofessionnel pour « anticiper et accompagner l'évolution des emplois et des qualifications des actifs occupés. »
- Enfin, que la notion de flexibilité revêt elle aussi le caractère d'enjeu central du dialogue social. En effet, « "flexibliser" le travail […] c'est s'assurer que l'activité humaine spécifique […] devient malléable, adaptable à des circonstances changeantes de la production » (Barbier & Nadel, 2003, p. 555). Elle est en ce sens incluse à la fois dans la flexibilisation de la création de règles autonomes par accords dérogatoires au niveau de l'entreprise (loi du 4 mai 2004), et dans la flexibilisation des conditions d'emploi dans une logique d'adaptation aux conditions du marché (Supiot, 1994).

Ces éléments rappellent combien, dans le contexte français, le dialogue social, à tous les niveaux du système de relations professionnelles, contribue à façonner les options à disposition de la gestion des ressources humaines.

TABLEAU 2.5
Exemples de programmes d'implication des salariés

Enquêtes de satisfaction	Cercles qualité
Groupes d'amélioration continue	Programmes de suggestions
Comité d'entreprise	Équipes autonomes
Enrichissement des tâches, re-conception des postes	Groupes de formation aux relations humaines (T groups)
Comités conjoints management-salariés	Travail en équipe
Groupes de résolution de problèmes	Réunions d'équipe
Méthode « Kaisen »	

SOURCE. Dietz, Wilkinson & Redman, 2009, p. 246, notre traduction.

Bien que nous ayons choisi de les présenter de manière séparée, les pratiques dont nous venons de proposer une délimitation sont parfois conçues pour être associées. Par exemple, l'accès à des opportunités de formation

professionnelle n'exclut ni que cet accès soit le résultat d'une volonté de développer des compétences, ni qu'il constitue un mécanisme de rétribution non monétaire. De même, la notion de participation est étroitement liée à ce que la littérature anglo-saxonne désigne comme des « programmes d'implication des salariées » (employee involvement programs ou EIP), c'est-à-dire :

> [D]es procédés ratifiés par l'employeur qui offrent au collectif des salariés une "expression" [voice] dans la prise de décision organisationnelle d'une manière qui leur permette d'exercer une influence significative sur le processus et les résultats de la prise de décision.
>
> Dietz, Wilkinson & Redman, 2009, p. 247, notre traduction

Les exemples donnés par les auteurs (tableau 2.5) regroupent ainsi des pratiques individuelles et collectives et associent pratiques de gestion des ressources humaines et méthodes d'organisation du travail. La théorisation et la conceptualisation de cette association, de cette combinaison de plusieurs pratiques, sont à l'origine de plusieurs propositions.

§2 | LA CONCEPTUALISATION DE L'INFLUENCE DES PRATIQUES MOBILISATRICES SUR L'ORGANISATION ET SA PERFORMANCE

LA CONCURRENCE ENTRE LES HYPOTHESES BEST PRACTICE ET BEST FIT ET SES IMPLICATIONS POUR L'ANALYSE

Dans le cadre des recherches concernant l'influence des pratiques de GRH sur l'organisation, la démarche d'opérationnalisation passe en partie par la conceptualisation des deux éléments du modèle de recherche que sont les pratiques et l'influence. La conceptualisation de l'influence s'est principalement orientée vers des études de nature quantitative dont l'objectif est de déterminer dans quelle mesure les pratiques et systèmes de pratiques de type high-performance ont un effet sur différentes dimensions de la performance organisationnelle. Dans ce contexte, les débats se concentrent sur l'évaluation de l'existence, de la direction et de l'importance de l'influence des pratiques et systèmes de pratiques.

La littérature est marquée par une forte opposition qui renvoie à un débat particulièrement vif dans le champ de la gestion stratégique des ressources humaines. Depuis la fin des années 1980, ce domaine de recherche est en effet animé par la question de l'influence de la GRH sur la performance des entreprises. Trois conceptualisations du lien entre GRH et performance ont ainsi été proposées : universaliste, contingente et configurationnelle[181] (Delery & Doty, 1996). Elles diffèrent en ce que la perspective

181. David E. Guest (1997, p. 271, notre traduction) propose deux conceptualisations supplémentaires : l'ajustement comme contingence pure (« les organisations dont les politiques de GRH sont plus réactives aux facteurs externes sont plus performantes ») dont il donne une définition différente de celle de Delery & Doty, et l'ajustement comme Gestalt (littéralement, « la forme », selon laquelle « la

universaliste repose sur la notion de best practice qui postule que la seule mise en œuvre des pratiques ou systèmes de pratiques RH conduit à une amélioration de la performance indépendamment du contexte, quand les perspectives contingente et configurationnelle reposent sur la notion de fit (ajustement) qui postule que c'est l'adéquation entre les pratiques et systèmes de pratiques et les variables contextuelles qui permettent de dégager une performance supérieure.

Concernant les systèmes à haute performance, le débat se situe toutefois entre l'hypothèse de la meilleure pratique (best practice hypothesis) et l'hypothèse du meilleur ajustement (best fit hypothesis ; Wood, 1999b).

A | Présentation des perspectives

La présentation des résultats empiriques portant sur l'évaluation de la contribution des pratiques mobilisatrices aux différentes dimensions de la performance de l'entreprise dépasserait le cadre de cette recherche ; nous en rappellerons toutefois les principales conclusions dans la mesure où elles éclairent le débat académique.

1 | La perspective universaliste appliquée au management à haute performance : l'hypothèse best practices

La dénomination « universaliste » tient en ce que les pratiques de GRH sont ici considérées comme ayant un effet équivalent quelle que soit l'entreprise considérée et sont par conséquent généralisables et non spécifiques à la firme (notion de best practices ; Delery & Doty, 1996).

Ainsi, les effets des pratiques de GRH sont considérés comme strictement additifs (Appelbaum et al., 2000 ; Pfeffer, 1994) et l'amélioration de la performance est une fonction croissante du nombre de pratiques mises en œuvre. Il faut préciser ici que cette additivité est supposée en-dehors de toute considération sur l'éventuelle complémentarité entre les différentes pratiques (Boselie, Dietz & Boon, 2005). Jeffrey B. Pfeffer (1998, p. 33 sq., notre traduction) écrit ainsi, sur un mode très prescriptif :

> Les résultats sont cohérents dans les entreprises industrielles et dans les entreprises de service. Parmi les résultats empiriques existants, rien ne suggère que les résultats soient liés au contexte national. Les effets des pratiques mobilisatrices sont réels, significatifs d'un point de vue économique général — et ainsi, elles devraient être adoptées dans votre organisation.

Comme le notent Brian Becker & Barry Gerhart (1996), cette hypothèse implicite est contradictoire avec la perspective RBV qui postule au contraire la nécessité de complémentarités.

---

clef d'une GRH efficace réside dans la découverte d'une combinaison appropriée de pratiques. De plus, il est supposé que la somme soit plus grande que les parties »), mais, à la différence de l'approche en termes de grappes de pratiques (cf. infra), la relation entre les pratiques et la performance est ici multiplicative, non additive. Pour autant, comme le reconnaît Guest lui-même (ibid., p. 272) : « […] il n'existe que peu de travaux sur l'approche contingente pure et, à l'exception de quelques études de cas très spécifiques, peu d'exploration de la perspective "Gestalt" […] » Cela le conduit lui-même à préconiser le découpage de Delery & Doty.

2 | La perspective contingente appliquée au management à haute performance : ajustements et logiques de synergie

La co-présence de plusieurs pratiques de GRH dans une même organisation a, d'autre part, conduit à développer un raisonnement qui tienne compte de la simultanéité de leurs effets et de la manière dont cette simultanéité peut être conceptualisée. Certains auteurs ont ainsi proposé que l'évaluation de leur contribution à la performance ne soit plus envisagée de manière individuelle et isolée — c'est-à-dire par la perspective universaliste —, mais en termes de complémentarité ou encore d'ajustements cohérents (en anglais fit) — à travers une perspective contingente.

Ces démarches insistent sur le caractère stratégique de la gestion des ressources humaines. Elles trouvent leur origine dans l'idée que les ressources humaines constituent une variable qui permet d'améliorer la performance si les pratiques RH sont adaptées aux objectifs stratégiques de l'entreprise (Tichy, Fombrun & DeVanna, 1982 ; modèle de l'école du Michigan ou hard HRM). La conception des systèmes de pratiques RH doit donc obéir à une double contrainte d'adéquation : aux objectifs de l'organisation correspondant à son stade de développement (fit externe) d'une part et de manière à ce que les pratiques constitutives du système se complètent et se renforcent mutuellement de l'autre (fit interne ; Miles & Snow, 1984). En ce sens, les systèmes fondés sur l'implication constituent une réponse adaptée au stage ultime de développement organisationnel, celui de l'intégration de la stratégie RH à la stratégie organisationnelle (Baird & Meshoulam, 1988). Ce cadre a surtout été appliqué de manière interne, entre les pratiques elles-mêmes au sein du système RH (fit interne ou horizontal), entre les systèmes de pratiques RH et d'autres systèmes dans l'organisation (fit organisationnel) ou encore entre les systèmes de pratiques RH et la stratégie de développement ou de marché de l'entreprise (fit stratégique ; ces deux dernières catégories constituant le fit vertical) ; il a, dans une moindre mesure, fait l'objet d'analyses confrontant des systèmes de pratiques RH et l'environnement de la firme (fit environnemental ; Wood, 1999b).

Selon cet argument, ce sont des ensembles de pratiques (grappes ou bundles) qui sont supposés améliorer la performance de l'entreprise (MacDuffie, 1995 ; Ichniowski, Shaw & Prennushi, 1997 ; Appelbaum et al., 2000). Plus particulièrement :

> C'est la combinaison de pratiques au sein d'une grappe [bundle], plutôt que les pratiques individuelles, qui façonne les schémas d'interaction entre et parmi les managers et les salariés.
>
> MacDuffie, 1995, p. 200, notre traduction.

En d'autres termes, ce qui est recherché est la cohérence interne entre les pratiques dans la mesure où la performance d'une pratique dépend des autres pratiques mises en œuvre. La relation d'ajustement entre pratiques RH peut être conceptualisée de trois manières (Delery, 1998) :

- Additive. Les pratiques ont alors des effets indépendants et qui ne se chevauchent pas (independent and non-overlapping ; ibid. p. 293), ce qui signifie que leur effet cumulé est strictement équivalent à la somme de leurs

effets individuels. Cette approche se distingue de la perspective best practices puisque la complémentarité des pratiques est un prérequis à l'effectivité de l'additivité de leur influence sur la peformance de l'entreprise.

- Interactive. Cette conceptualisation peut relever de deux logiques :

  (1) Une logique substitutive : elle vise l'existence de pratiques conduisant individuellement à un même résultat. La contribution d'une pratique à la performance dépend alors de la présence de son (ses) substitut(s) dans le système : soit il(s) existe(nt) déjà et l'introduction de la pratique ne conduit pas à une amélioration de la performance, soit il(s) est (sont) absent(s) et l'introduction de la pratique permet l'amélioration de la performance ;

  (2) Une logique synergétique : selon l'approche synergétique, ce n'est plus la seule association des pratiques qui conduit à améliorer la performance, mais l'interaction positive des pratiques entre elles : alors que, dans les autres approches la performance globale constitue la somme des performances individuelles des pratiques, l'approche synergétique introduit l'idée que la performance globale peut être plus importante que cette simple somme.

- On peut également ajouter une approche intégrée (Wood & de Menezes, 2008b) qui s'appuie sur l'existence d'une « orientation » RH : ce construit reflète la philosophie sous-jacente à l'action des managers[182] ; on peut la rapprocher de la notion d'idéologie rencontrée dans les travaux de Dunlop (1958 ; cf. infra). Cette orientation conduit les entreprises à adopter des pratiques mobilisatrices cohérentes avec la philosophie développée. Les pratiques sont ainsi traitées comme des « manifestations » de l'orientation RH, et c'est cette orientation qui influence la performance de l'entreprise.

Si l'on s'en tient à la question de la mobilisation des salariés, la notion de grappe renvoie à l'idée selon laquelle des pratiques de travail innovantes sont plus efficaces lorsqu'elles sont associées à des pratiques de management qui les soutiennent (Milgrom & Roberts, 1995) : la question est de savoir si les systèmes de pratiques innovantes sont universellement plus performants que les autres, ou si le système optimal dépend du contexte de la firme. Les travaux de John Paul MacDuffie (1995) permettent d'éclairer plus précisément les arguments théoriques qui lient l'implication des salariés à la mise en œuvre de certaines pratiques de GRH. Selon l'auteur, pour être efficace, une organisation du travail reposant sur l'implication par la prise de décision nécessite des compétences plus avancées de la part des salariés que les autres formes d'organisation. C'est l'ajustement entre compétences et pratiques d'implication qui conduit à une plus grande performance, ce qui justifie en retour l'utilisation de pratiques de recrutement et de formation destinées à acquérir des compétences spécifiques ainsi que le recours à des systèmes de pratiques qui permettent la mobilisation de ces compétences.

182. « D'une manière générale, les orientations sont des principes d'organisation qui guident les jugements et les comportements des individus, principes dans lesquels le management par la mobilisation reflète l'existence d'un intérêt pour l'implication des salariés au niveau de l'organisation » (Wood & de Menezes, 2008, p. 642, notre traduction).

B | Des résultats empiriques incertains

Chacune de ces perspectives introduit des spécifications conceptuelles particulières du lien entre GRH et performance. La majorité des analyses conclut à un impact positif des pratiques mobilisatrices sur la performance organisationnelle (Wood, 1999b), conclusion qu'il est toutefois nécessaire de nuancer.

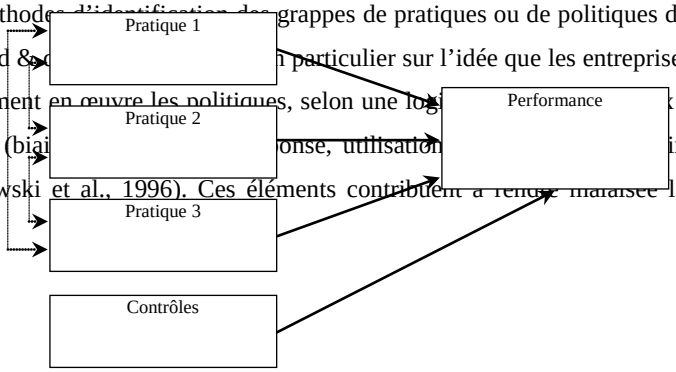
Lorsqu'on cherche à valider empiriquement les liens mis en lumière par les perspectives complémentaire, synergétique et intégrée, seules les hypothèses concernant cette dernière sont soutenues (Wood & de Menezes, 2008a, p. 673). Il convient donc d'être particulièrement prudent dans l'opérationnalisation des pratiques mobilisatrices, pour des raisons qui relèvent aussi bien de l'acuité des instruments statistiques utilisés pour quantifier leur influence sur l'organisation, que du choix des variables d'intérêt (Delaney & Godard, 2001) : l'efficience ou la performance des entreprises peuvent masquer d'autres résultats, notamment en termes de climat social ou de bien-être au travail.

En France, les travaux réalisés vont dans le sens des résultats obtenus dans le contexte anglo-saxon (Barraud-Didier, Guerrero & Igalens, 2003) : l'impact individuel des pratiques conduit à une amélioration de la performance sociale et organisationnelle, notamment celles qui touchent à la responsabilisation des salariés, bien que l'effet soit plus modeste qu'aux États-Unis ou au Royaume-Uni. Une nuance notable est toutefois apportée : en France, les pratiques de rémunération n'apparaissent pas être liées positivement à la fidélisation et à la motivation des salariés. Lorsqu'on les considère comme des grappes, la performance des pratiques mobilisatrices est plus importante que lorsqu'on les étudie individuellement ; ce qui constitue un argument en faveur de l'approche synergétique.

GRAPHIQUE 2.2
Comparaison des conceptualisations contingentes du lien entre pratiques mobilisatrices et performance : les approches additive, synergétique et intégrée

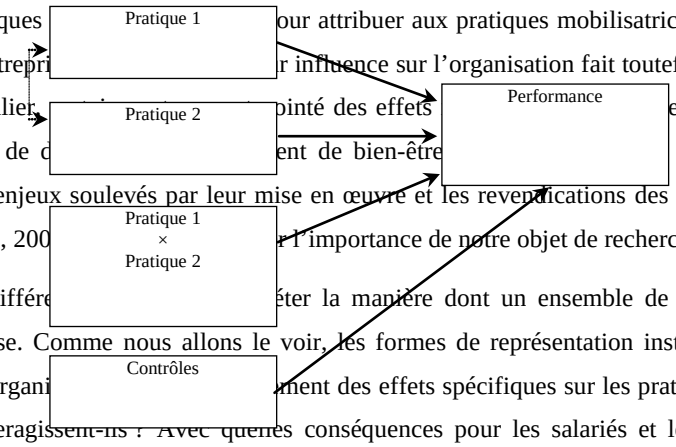
De telles divergences peuvent en grande partie être expliquées par des considérations méthodologiques. Parmi les plus importantes, on peut relever le choix de la mesure appropriée de la performance organisationnelle, la question du niveau d'analyse pertinent (politiques ou pratiques), l'existence de variables omises dans les modèles, la nature des méthodes quantitatives utilisées (qui sont fondées sur l'examen de

1. L'approche en termes de complémentarité entre les pratiques



Boon, 2005), les méthodes d'identification des grappes de pratiques ou de politiques de type high involvement (les travaux de Wood & [illegible] particulier sur l'idée que les entreprises auraient tendance à ne mettre que partiellement en œuvre les politiques, selon une log[illegible]t » ; 1998b), ou encore la nature des données (bi[illegible]onse, utilisation [illegible]inales ou de données en coupe, etc. ; Ichniowski et al., 1996). Ces éléments contribuent à rendre malaisée la comparaison entre les études empiriques.

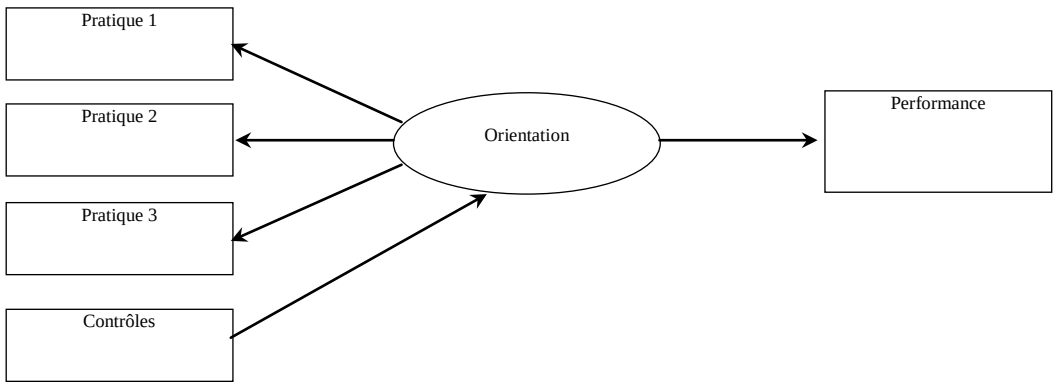
2. L'approche en termes de synergie entre les pratiques



Si les études empiriques [illegible]our attribuer aux pratiques mobilisatrices un effet positif sur la performance de l'entrepri[illegible]r influence sur l'organisation fait toutefois également l'objet de critiques. En particulier, [illegible]pointé des effets [illegible]e de génération de stress (Godard, 2004a) et de d[illegible]ent de bien-être [illegible] de Menezes, 2011). La proximité entre les enjeux soulevés par leur mise en œuvre et les revendications des organisations syndicales françaises (e.g. CFTC, 200[illegible]r l'importance de notre objet de recherche.

Il existe donc différ[illegible]éter la manière dont un ensemble de pratiques mobilisatrices impactent l'entreprise. Comme nous allons le voir, les formes de représentation institutionnelle des salariés influencent aussi l'organi[illegible]ment des effets spécifiques sur les pratiques de GRH. Comment ces deux objets interagissent-ils ? Avec quelles conséquences pour les salariés et leurs représentants, pour l'entreprise et ses gestionnaires ?

3. L'approche en termes d'intégration entre les pratiques



SOURCE. Wood & de Menezes, 2008, p. 642 sq.

SECTION II

L'INFLUENCE DES INSTITUTIONS REPRESENTATIVES DU PERSONNEL SUR LES PRATIQUES DE GESTION DES RESSOURCES HUMAINES

UNE REVUE DE LITTERATURE DES PROPOSITIONS THEORIQUES

L'analyse théorique de l'influence des institutions représentatives sur les pratiques de GRH, en particulier celles fondées sur la mobilisation des salariés, est un objet de recherche qui a principalement été abordé dans les champs de la gestion des ressources humaines, de l'économie du travail et des relations industrielles.

Les pratiques innovantes de GRH et la représentation des salariés n'ont que très récemment été abordées conjointement (Addison, 2005, p. 407). La première raison de cet isolement tient à l'interprétation des enjeux soulevés par ces deux thématiques, renvoyées dos-à-dos : le lien qui les unit — la négociation collective — a longtemps été assimilé à l'action syndicale dans l'entreprise et ne pouvait donc faire l'objet d'une analyse gestionnaire. De même, les programmes de mobilisation des salariés, considérés uniquement comme des pratiques de GRH, n'entraient pas dans le champ d'intérêt des relations industrielles. La seconde raison vient de ce que pratiques mobilisatrices et représentation des salariés ont principalement été pensées comme de strictes alternatives, ce qui ne laissait pas de place à l'analyse de leurs éventuelles interactions.

Des auteurs comme John Godard & John Delaney (2000) ou encore Évelyne Léonard (2004) considèrent ainsi que GRH et relations industrielles sont opposées sur un plan paradigmatique. Le paradigme de la GRH reposerait sur l'idée qu'il existe des intérêts communs entre l'entreprise et ses salariés, et sur la notion de performance comme point nodal garantissant et la pérennité de l'entreprise et la satisfaction des salariés (perspective dite unitariste). Dans un tel cadre, le conflit s'assimile à un frein.

Parmi les paradigmes qui orientent les recherches dans le champ des RI, une autre proposition s'articule au contraire autour du concept de conflit, point de rencontre entre les pouvoirs relatifs des acteurs et de leurs intérêts nécessairement divergents (perspective dite pluraliste). Les années récentes, qui ont été le théâtre de modifications profondes des relations d'emploi et de la « montée en puissance de l'image du management » (Léonard, 2004, p. 137) ont contribué à entretenir l'idée que seule la gestion est en capacité d'œuvrer à l'amélioration de la performance des entreprises. La GRH constituerait en ce sens un déterminant majeur de cette performance ; c'est le paradigme de la haute performance (high performance paradigm) notamment décrit par Godard & Delaney (2000).

Les prochaines lignes seront l'occasion d'introduire des éléments théoriques et empiriques concernant l'interaction des pratiques innovantes de GRH et la représentation des salariés, appréhendée comme mécanisme d'expression collective (ou de « prise de parole »). Il s'agit de montrer en quoi cette thématique permet d'opérer un rapprochement entre ces deux paradigmes, à l'heure où l'affaiblissement de leur capacité d'action dans l'entreprise conduit les organisations syndicales à rechercher de nouvelles formes d'action.

Le plan retenu pour organiser cette section peut être sujet à caution. En effet, certains des auteurs dont on présentera les travaux sont des économistes du travail de formation, mais dont l'objet de recherche a pour terrain les relations professionnelles et leur influence sur la performance de l'entreprise (Freeman & Medoff, 1984). L'ambigüité est d'autant plus importante que, d'une part, leurs propositions adoptent des ancrages conceptuels qui sont ceux d'auteurs fondateurs des relations industrielles comme champ de recherche (en particulier l'imperfection du marché du travail et la rationalité limitée des individus), et de l'autre parce que leurs apports ont façonné en retour les problématiques abordées en relations industrielles (la notion d'expression collective ou collective voice) [183].

L'ordonnancement logique de la revue de littérature présentée ici est justifié par l'opposition entre deux manières de théoriser l'influence des acteurs représentant les salariés sur les pratiques de gestion. Dans un premier temps, on considèrera les propositions qui conceptualisent la présence d'IRP (particulièrement la présence syndicale) comme un agent dont les préférences constituent une contrainte qui peuvent, sous certaines conditions, conduire à modifier les pratiques de GRH, avec des effets potentiellement bénéfiques pour l'entreprise (§1). Puis, on se concentrera sur les propositions qui font des IRP (encore une fois principalement syndicales) un acteur dont les intérêts sont pour certains conflictuels et pour certains complémentaires avec ceux de l'employeur. Le regard portera alors sur la manière dont s'établissent les pratiques de GRH comme règles organisant la relation d'emploi, ainsi que sur les méthodes favorisant l'exploitation de gains mutuels (§2).

183. Dans le même sens, John R. Commons, économiste de formation, peut être à la fois considéré comme un auteur de cette discipline (précisément comme économiste institutionnaliste) ou comme père fondateur des relations industrielles. Sa pensée constitue le soubassement théorique des avancées en économie néo-institutionnaliste (il a formalisé le concept de transaction sur lequel repose la théorie de la firme de Ronald Coase à Oliver E. Williamson) mais aussi en relations industrielles (en ce qu'il a contribué à développer le paradigme dit « pluraliste »). De même, John T. Dunlop apparaît deux fois dans cette revue de littérature : pour sa théorie des salaires (1948) et sa théorie systémique des relations industielles (1957).

§1 | LES PREFERENCES SYNDICALES COMME CONTRAINTES INFLUENÇANT LES PRATIQUES DE GESTION
DU MARCHE AUX REGLES

Les sciences économiques proposent une démarche explicative de l'influence des institutions représentatives du personnel centrée sur le rôle des organisations syndicales. On peut dresser le constant d'une opposition entre des propositions qui font appel à des mécanismes d'échange (A) et des propositions qui s'intéressent plus particulièrement aux règles et à leur nature (B). Dans les deux cas toutefois, le rôle du syndicat est interprêté comme une conséquence de ses préférences, qui agissent comme une contrainte pour la firme.

A | La négociation collective comme mécanisme d'échange entre salaire et travail

Dans un premier temps, nous revenons brièvement sur le traitement de l'influence du syndicalisme sur la firme par la microéconomie néoclassique (1) et ses prolongements (2).

1 | La vision néoclassique de l'acteur syndical comme agent économique

Pour les économistes classiques et néoclassiques, les syndicats sont des agents économiques. Ils appartiennent à une catégorie particulière d'agents car ils sont des « agrégats » : leur comportement est pris comme l'agrégation des comportements individuels de l'ensemble des membres qui le composent. La littérature propose ainsi des contributions qui présentent les syndicats soit comme la somme des intérêts de leurs membres (considérés alors comme homogènes), soit comme poursuivant les intérêts d'un « électeur médian » (les membres sont alors présentés comme étant hétérogènes). Dans ce cadre, l'objectif du syndicat, en tant qu'agent économique, s'inscrit dans une logique de maximisation de l'utilité.

Selon l'économiste britannique Arthur C. Pigou (in Pucci & Zajdela, 2003, p. 952), les syndicats sont « une entrave au bon fonctionnement du marché du travail » et « sont responsables du chômage. » Cette vision est caractéristique des théories économiques traditionnelles du marché du travail, où le syndicat est perçu comme ayant une influence négative ; il fait office d'agent de distorsion de la concurrence[184]. Cette distorsion est anticipée parce que la maximisation de l'utilité du syndicat est exclusivement associée à l'obtention de meilleurs salaires pour ses membres. Or, sur le marché du travail néoclassique, dès que le salaire est supérieur au salaire d'équilibre, cela se traduit par une diminution de la quantité d'emploi. Cet effet se déduit de l'existence d'un monopole syndical. En termes simples, le monopole est une situation économique dans

184. Il faut préciser qu'il serait hâtif de conclure que cette vision fut partagée unanimement parmi les économistes : « les effets du syndicalisme sur l'économie ont provoqué pendant plus de deux siècles, depuis Adam Smith, d'importants débats. Si des économistes comme John Stuart Mill, Alfred Marshall et Richard Ely […] d'une part, ont soutenu que les syndicats exerçaient des effets positifs sur l'économie, d'autres, comme Henry Simmons et Fritz Machlup, ont par contre insisté sur leurs effets négatifs » (Freeman & Medoff, 1980, p. 505).

laquelle un seul offreur fait face, sur un marché, à des demandeurs suffisamment nombreux pour que l'entrée ou la sortie de l'un d'entre eux ne modifie par la courbe de préférence de l'offreur. Le monopole a par ailleurs la propriété de permettre à l'agent qui en bénéficie de dégager une rente, ou surprofit, c'est-à-dire un profit supplémentaire à celui qui serait le sien en situation de concurrence pure et parfaite[185].

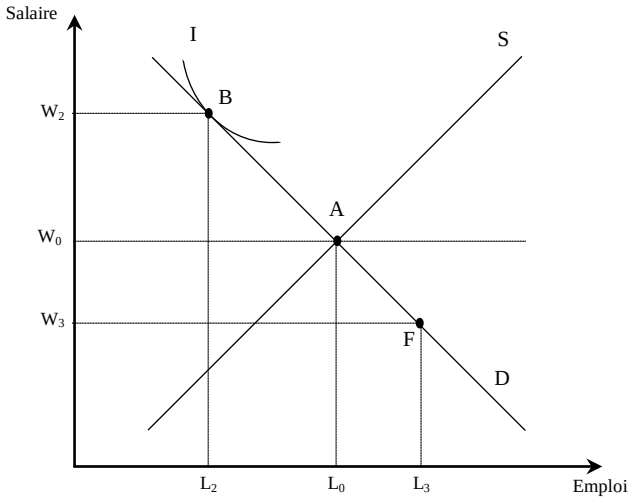
Dans la théorie des salaires de John Hicks (1932, in Kaufman, 2004), le syndicat fixe seul le salaire. Charge ensuite à l'employeur de fixer le volume de l'emploi. Or, l'existence d'un monopole conduit le syndicat à fixer un salaire supérieur au salaire de réserve[186] de ses membres. Ainsi, le niveau d'emploi est inférieur au plein emploi : l'action du syndicat entraîne une distorsion de la concurrence sur le marché du travail.

Dans le graphique 2.2., S est la courbe d'offre de travail, D la courbe de demande de travail, W_0 représente le salaire d'équilibre — ou salaire d'indifférence — et L_0 le niveau d'emploi à ce même équilibre (point A). La présence syndicale conduit à l'introduction d'un monopole syndical sur la fixation du salaire. W_2, représente le salaire fixé par le syndicat, c'est-à-dire l'intersection B entre la courbe d'indifférence syndicale I et la courbe de demande de travail D, et qui est par définition supérieur au salaire d'équilibre W_0. En conséquence, l'employeur fixe le niveau d'emploi à L_2. La quantité d'emploi a diminué en raison du monopole syndical (de $L_0 - L_2$) et le salaire augmenté (de $W_2 - W_0$) par rapport à la situation initiale d'équilibre.

Sur le long terme, les effets de la présence syndicale, ont également d'autres effets négatifs sur les profits, l'emploi et l'inégalité des revenus. En premier lieu, l'augmentation des salaires constitue une augmentation des coûts subis par l'entreprise, qui les répercute en augmentant le prix des produits. Pour autant, les profits réalisés par les firmes syndicalisées diminuent et certaines peuvent être contraintes de sortir du marché. La fixation de prix des produits à un niveau supérieur que celui pratiqué à la situation d'équilibre peut également attirer de nouveaux concurrents non-syndicalisés. Les organisations syndicales sont dites rent-seekers et cherchent à s'approprier les gains réalisés par un agent économique (l'entreprise) pour les redistribuer à d'autres (leurs membres), et cette rente est assimilée à une taxe perçue par le syndicat[187]. En second lieu, la diminution de l'emploi dans le secteur syndicalisé conduit à un afflux de demandeurs d'emploi dans le secteur non-syndicalisé ($L_3 - L_2$). Cette augmentation y induit une pression à la baisse sur les salaires ($W_0 - W_3$) et provoque aussi la diminution des coûts subis par les entreprises de ce secteur. En troisième lieu, alors que dans la situation initiale d'équilibre l'ensemble des travailleurs percevait un salaire de W_0, la présence syndicale contribue à créer des inégalités de revenus ($W_2 - W_3$). Dans cette perspective, l'existence de syndicats est nuisible au marché du travail dans son ensemble. L'augmentation des salaires dans les firmes syndicalisées conduit mécaniquement à un déplacement de main d'œuvre vers les firmes non-syndicalisées, ce qui a pour conséquence d'y diminuer les salaires. Ainsi l'amélioration de la situation des travailleurs évoluant dans un environnement syndicalisé se fait aux dépens de ceux qui évoluent dans un environnement non-syndicalisé.

185. Les conditions suffisantes de concurrence pure et parfaite sur un marché sont l'atomicité des agents (offreurs et demandeurs), l'homogénéité des produits ou services échangés, la transparence de l'information (ces trois premières conditions forment la concurrence pure), les libres entrée et sortie sur le marché et la libre circulation des facteurs de production que sont le capital et le travail (ces deux conditions permettent d'établir la qualité de concurrence pure et parfaite en ce qu'elles portent des implications sur la convergence du salaire et du profit sur le long terme ; Knight, 1921, in Varian, 1987).
186. Le salaire de réserve correspond au plus faible montant de revenu pour lequel un agent économique arbitrera en faveur de l'emploi.
187. En l'occurrence, la « rente syndicale » captée est égale, dans le graphique 2.2, à la différence entre l'aire du rectangle dont les sommets sont l'origine, W_0, A et L_0 et du rectangle dont les sommets sont l'origine, W_2, B et L_2.

GRAPHIQUE 2.2
Les effets syndicaux sur le salaire et l'emploi dans le modèle de John R. Hicks



2 | Théories des salaires et modèles de la négociation salariale

Le principal basculement qui a conduit aux développements que nous présentons dans cette section concerne les préférences des travailleurs, qui sont ici considérées comme hétérogènes.

2.1. RESOUDRE LES PROBLEMES DE SOUS-OPTIMALITE

La réflexion sur cette situation sous-optimale amène les théoriciens modernes du marché du travail à considérer que le salaire ne soit pas uniquement fixé par les syndicats mais que l'employeur offre des contrats « à prendre ou à laisser » — c'est-à-dire qu'il propose lui-même un salaire supérieur à celui de l'équilibre concurrentiel — ou que la fixation du salaire soit le fruit d'une négociation.

Cette dernière pose la question de l'origine du pouvoir de négociation des travailleurs, et non des syndicats ; elle présente toutefois un intérêt dans le sens où elle permet de fonder économiquement l'existence d'une rente de situation des travailleurs. D'une part, ce qui était jusqu'alors présenté comme un monopole

syndical devient, dès lors que le salaire est exclusivement fixé par l'employeur, un modèle figurant l'existence d'un monopsone[188] détenu par ce dernier. Or, l'employeur rationnel au sens de la microéconomie néoclassique n'a pas d'intérêt à offrir un salaire supérieur au salaire de réserve ; ce qui est rendu possible en raison de l'interchangeabilité parfaite des individus dans cette perspective. Pourtant, il est possible que l'interchangeabilité des offreurs de travail soit écornée par l'existence d'une rente de situation à leur profit, créée par la détention de compétences spécifiques. En effet, un travailleur pourrait par exemple acquérir, à concurrence de l'effectivité de son travail, des compétences inhérentes à son poste — un anglo-saxon parlerait alors de idiosyncratic capacities. Dès lors que la substitution des salariés n'est plus parfaite, l'employeur est fondé à offrir un salaire supérieur à celui d'équilibre.

Dans le même sens, le modèle insiders/outsiders, plus récent (Lindbeck et Snower, 1988), s'entend à confirmer que l'action syndicale accroît les salaires et nuit à l'emploi. Ce modèle assimile la rente de situation des insiders non plus à leurs compétences, mais à leur capacité à orienter l'action syndicale afin d'augmenter les coûts de leur licenciement ou de l'entrée des outsiders ; l'action syndicale permet en outre d'accroître le pouvoir de négociation des insiders.

Ainsi, les théories économiques, qu'elles soient classiques ou plus modernes, proposent souvent une vision négative du syndicat en termes de distorsion de la concurrence par effet de monopole, effet qui se traduit certes par la fixation d'un salaire plus important que le salaire d'équilibre, mais qui provoque également soit une diminution du volume d'emploi, soit une rigidité à la hausse de l'offre de travail. Ces approches seront affinées par l'apport des théories économiques de la négociation.

2.2. LES FONDEMENTS ET LES CONSEQUENCES DE LA COOPERATION RATIONNELLE : LA NEGOCIATION COMME INSTRUMENT DE GESTION DES CONFLITS SOCIAUX

Les modèles économiques de la négociation salariale représentent une avancée au regard de la vision traditionnelle de la fixation des salaires. Si les théories que nous allons aborder ici peuvent s'apparenter à un mécanisme d'échange — dans un sens identique à celles présentées plus haut — nous nous intéresserons ici plus particulièrement à la façon dont elles permettent d'aborder la négociation comme instrument de résolution des conflits.

Les travaux d'Edgeworth (réf.) sont fondateurs du mécanisme d'échange entre deux agents aux intérêts divergents. Dans son modèle du monopole bilatéral, la maximisation de l'utilité du syndicat est liée à l'efficacité de l'échange avec l'employeur, au sens où l'issue de la négociation doit correspondre à un optimum de Pareto. Si une telle analyse propose un résultat en termes « d'ensemble de contrats », il n'offre toutefois pas la possibilité de prédire le résultat de la négociation. Cette ambition va animer la littérature économique de la négociation.

188. En effet, si le monopole correspond à une situation où un seul offreur fait face à de nombreux demandeurs, le monopsone apparaît quant à lui lorsque la présence d'un seul demandeur coïncide avec celle de nombreux offreurs ; c'est le cas de l'employeur dans cette approche du marché du travail.

Dès 1932, la question de la fixation du salaire cesse de n'être considérée qu'à travers le prisme du monopole bilatéral. Hicks (réf) propose une approche qui intègre un élément nouveau : la menace de grève. L'introduction de la possibilité de grève fait prendre un tournant à l'analyse de la négociation salariale, en ce qu'elle entraîne son interprétation en termes de concession et de résistance : il s'agit de déterminer le salaire le plus élevé que l'employeur sera prêt à payer dans le but d'éviter le coût d'une grève. Tant que le coût de la grève est inférieur à l'octroi du salaire demandé, l'employeur n'a pas d'intérêt à accéder à la requête. Hicks propose en outre une modélisation de la situation, confrontant courbe de concession de l'employeur et courbe de résistance du syndicat ; la première correspond à la « relation croissante entre la durée de grève attendue et le salaire maximal accordé », la seconde à la « relation décroissante entre le plus petit salaire acceptable et la durée de grève » (Pucci et Zajdela, 2003).

Cette confrontation permet de fixer w_0, c'est-à-dire le niveau de salaire, et τ_0, la durée de la grève. Aussi, le modèle de Hicks présente un paradoxe. Puisque l'on raisonne en présence d'agents parfaitement rationnels, c'est-à-dire connaissant leurs courbes respectives, le salaire se fixe à w_0 sans que la menace de grève ou la négociation n'aient besoin de jouer. Ainsi, pour observer l'occurrence d'une grève, il est nécessaire d'observer une asymétrie d'information ; incompatible par définition avec ce modèle. C'est pourquoi les théories économiques de la négociation ont cherché à privilégier des modèles dits « stratégiques ».

2.3. NOTION DE SALAIRE D'EFFICIENCE, CONCURRENCE DES MODELES DE DUNLOP ET ROSSS ET PROLONGEMENTS

Dans les sciences économiques, il a souvent été question de la définition des objectifs du syndicat. Dans le cadre des négociations entre syndicats et employeur, on peut distinguer plusieurs approches.

En effet, si considérer que l'objectif de l'employeur est d'atteindre le profit le plus élevé possible, la préférence des syndicats se révèle quant à elle difficile à cerner. Traditionnellement et en accord avec le paradigme de l'individualisme méthodologique, son action est conçue comme la somme d'actions individuelles. Néanmoins, cette approche pose problème en matière de théorie économique de la négociation dans la définition des gains nets ; il est théoriquement concevable de ne pas les assimiler à la seule somme des individus rationnels qui composent le syndicat. C'est ainsi que Dunlop (1944) attribue aux syndicats un objectif de maximisation de la somme totale des salaires perçus par ses membres et en propose une première approche holiste ; la maximisation de la somme totale des salaires étant différente, par exemple, de la maximisation du salaire de chaque salarié.

Cette approche est rapidement critiquée par Ross (1948), qui déplore une vision exclusivement économique du syndicat, et lui préfère une appréhension en termes politiques : s'intéressant au conflit d'intérêts entre dirigeants et membres du syndicat, il considère son action sur la base de l'agrégation des comportements de ces agents. Mais dans le prolongement des travaux de Ross, la littérature se heurte à une nouvelle difficulté. S'il existe un conflit d'intérêt entre les dirigeants du syndicat et ses membres, les moyens d'action de ces derniers, s'ils sont insatisfaits, se limitent à un pouvoir électoral ; en dehors des périodes d'élection, les dirigeants

apparaissent libres de poursuivre leurs intérêts personnels. Pour Ashenfelter et Johnson (1969), cet intérêt personnel n'est pourtant pas incompatible avec l'intérêt des membres du syndicat. En effet, les dirigeants ont intérêt, s'ils souhaitent être reconduits dans leurs fonctions, à agir pour la défense des membres. Cette vision est contestée par Farber (1986, in Pucci et Zajdela) qui considère la négociation syndicale comme nécessairement paradoxale : si le syndicat agit en fonction de l'intérêt personnel de ses dirigeants, et si la taille du syndicat s'accroît à mesure que le nombre de salariés augmente, l'objectif des dirigeants consiste alors à maximiser l'emploi afin d'obtenir une taille maximale pour le syndicat. Or, le niveau d'emploi varie en sens inverse du salaire dispensé : ainsi, plus l'emploi augmente, plus les salaires sont faibles. D'après Farber, la préemption de l'objectif du syndicat par ses dirigeants conduit à une diminution de la fonction d'utilité de ses membres.

D'autre part, une partie de la littérature ne distingue pas dirigeants et membres du syndicat. Arrow (1974) propose ainsi de raisonner à partir d'un électeur médian ; en effet, considérant que les dirigeants sont élus par une procédure démocratique non biaisée, et que les individus qui composent le syndicat sont hétérogènes, les objectifs du syndicat s'alignent sur ceux de cet électeur médian. Néanmoins, il apparaît que la littérature préfère considérer des individus homogènes, ce qui certes permet de s'affranchir de conditions strictement rationnelles de vote, mais provoque un « évident manque de réalisme » (Pucci et Zajdela, 2003).

Une dernière approche propose une vision probabiliste de la définition de la fonction d'utilité du syndicat. Celle-ci consiste à choisir un salarié représentatif, en attribuant à chaque salarié une probabilité d'être employé après la négociation du salaire à un niveau qui dépasse le salaire de réserve ; car si le salaire est négocié à un tel niveau, une partie des individus ne sera pas employée. L'objectif du syndicat est alors une fonction d'utilité espérée qui fait intervenir la probabilité pour chaque salarié d'être employé.

En conclusion, il apparaît que si les théoriciens néoclassiques se refusent à abandonner le prisme de l'individualisme méthodologique, il n'en reste pas moins qu'ils raisonnent en attribuant des objectifs à des entités collectives ; ce qui correspondrait au holisme (Pucci et Zajdela, 2003). De plus, on remarque que dès lors qu'il est question d'individualisme méthodologique au sens strict se pose à nouveau le problème du free riding.

2.4. LES APPORTS DE LA THEORIE DES JEUX

Rubinstein s'appuie sur les travaux de Nash en matière de théorie des jeux pour proposer une vision stratégique de la négociation salariale, qui fait intervenir, dans un cadre intégratif, l'aversion pour le risque des joueurs par l'introduction d'une contrainte temporelle ; la somme totale diminue après chaque tour du jeu. La solution, ou « équilibre parfait en sous-jeu », s'exprime par la maximisation parétienne de l'utilité en fonction des gains acceptés, de la somme potentielle des gains et de l'impatience des parties. Mais ce modèle présente deux limites. D'abord, il néglige la temporalité de la relation de travail, en assimilant la période de négociation à une période de grève ; de fait, ce modèle exclut l'étude de la renégociation d'un contrat antérieur. Ensuite, il n'explique pas l'existence des grèves : les agents étant rationnels, l'accord ne peut qu'être immédiat.

L'extension du modèle de Rubinstein à un contrat déjà existant va néanmoins permettre de proposer des explications à l'occurrence des grèves. C'est la proposition des contributions de Haller et Holden (1990) et Fernandez et Glazer (1991). Ici, la renégociation – il existe déjà un contrat – débouche soit sur un accord après grève, soit sur la poursuite des relations selon les termes du premier contrat. Le pouvoir de négociation du syndicat est donc lié à la crédibilité des menaces de grève ; il n'y aura accord après grève que lorsque le coût de la grève sera supérieur au coût du nouvel accord. Or en présence d'agents rationnels, la possibilité d'un accord implique que c'est cette option qui sera automatiquement choisie ; il n'y a, sous cette condition, jamais recours à la grève, puisqu'il existe toujours un intérêt à éviter un coût. L'occurrence d'une grève est donc liée à une asymétrie d'information. Dans ce cadre, le rôle du syndicat consiste à obtenir des informations.

2.5. OPTIMALITE ET SOUS-OPTIMALITE DANS LES THEORIES RECENTES DU MARCHE DU TRAVAIL

Le problème de la sous-optimalité apparaît comme un dilemme consécutif aux résultats fournis par la théorie des jeux. En effet, dans ce cadre d'analyse, l'issue des négociations peut prendre deux formes : d'une part, celle d'un monopole bilatéral qui respecte l'optimalité parétienne en proposant la solution de Nash ; d'autre part, celle d'une situation sous-optimale qui conduit à du chômage (dans le cas où les employeurs fixent seuls le niveau d'emploi).

D'abord, Donald et Solow (1981) proposent de résoudre cette situation de sous-optimalité. Leurs travaux, qui s'inscrivent dans le cadre de la théorie des jeux et visent donc à obtenir une solution de Nash sont fondés sur une analyse simultanée des négociations en termes de salaire et d'emploi ; il s'agit en fait d'une négociation de type intégratif, où « les partenaires déterminent ensemble la taille du gâteau à partager » (Pucci et Zajdela, 2003). Cette approche montre un effet positif de l'action du syndicat sur l'emploi. En effet, il s'agit d'obtenir un accord optimal au sens de Pareto entre syndicat et employeur ; celui-ci s'obtient, d'après le critère de Nash, en maximisant les gains nets des parties. Or, ces gains nets s'expriment ici à la fois en fonction du pouvoir de négociation propre à chaque partie et des gains obtenus s'il n'y avait pas d'accord. Ainsi, quel que soit l'accord, il existe une relation croissante entre le pouvoir de négociation du syndicat, le salaire et le niveau de l'emploi ; mais qui nuit à la productivité du travail : c'est le modèle du contrat optimal.

À l'inverse, Nickell et Andrew (1982) s'en tiennent au postulat selon lequel l'employeur fixe seul le niveau de salaire ; la négociation ne porte alors que sur celui-ci. La solution optimale à la négociation correspond donc à la maximisation du produit des gains nets par le salaire négocié. Or, il est tenu compte ici que le salaire a une influence sur le niveau de l'emploi, et cette propriété influe sur le pouvoir de négociation du syndicat ; celui-ci cherche alors à obtenir un salaire négocié qui maximise le produit des gains nets compte tenu de l'effet négatif de ce salaire sur l'emploi. En conséquence, la situation finale, si elle est moins négative sur l'emploi que celle du monopole syndical, n'est pas optimale au sens de Pareto : c'est le modèle du droit à gérer.

B | La négociation collective comme système de gouvernement industriel

Les propositions théoriques qui ont permis d'approfondir l'analyse de l'influence des IRP — en fait, des syndicats — sur les pratiques de gestion doivent beaucoup aux travaux d'économistes du travail désireux de dépasser le cadre néoclassique. Comme le rappelle Albert O. Hirschman (1970, p. 23 sqq.), c'est une réflexion sur les conditions effectives de production des entreprises — par opposition aux situations d'optimalité décrites par les économistes néoclassiques — qui est à l'origine d'une ré-interrogation du rôle joué par l'acteur syndical dans l'économie.

Nous distinguerons ici la présentation des modèles fondés sur le concept d'efficience-X, qui le premier proposa d'expliquer le phénomène de sous-optimalité avec les outils néo-classiques (1) et les prolongements offerts par d'autres auteurs en économie du travail, en particulier à travers l'examen des modèles de négociation collective et d'arbitrage entre défection et prise de parole (2).

1 | L'activité syndicale comme mécanisme de pression qui conduit au changement : effet choc, pouvoir et stratégies de négociation

Le point de départ de la réflexion sur la capacité de l'acteur syndical à influencer les pratiques de gestion à l'œuvre dans les entreprises est fondé sur l'identification de sources d'efficacité potentielle non utilisées par les firmes en raison de la variabilité de certains outputs, en particulier la motivation des managers (1.1). Cette perspective a ouvert la voie à une analyse de l'influence syndicale à travers la négociation collective, appréhendée comme un système de gouvernement permettant d'élaborer des « lois » (les accords collectifs) organisant les différences des traitements entre les salariés — et donc, par extension, déterminant leur productivité individuelle (1.2).

1.1 | L'EFFICIENCE-X : LA MOTIVATION DES MANAGERS A RECHERCHER DES METHODES PLUS EFFICACES EN RAISON DE PRESSIONS EXOGENES

La réflexion proposée par Harvey Leibenstein (1966) consiste en une ré-évaluation du concept d'efficacité des allocations au sens de l'optimalité de Pareto[189]. Selon l'auteur, les résultats empiriques disponibles laissent supposer que seuls de faibles gains d'efficacité seraient possibles grâce à une meilleure allocation. L'explication fournie par la théorie néoclassique attribue cet écart à une distorsion des prix et des quantités. Leibenstein propose quant à lui une explication liée à l'influence des managers sur les firmes, plus précisément la « mauvaise allocation des managers » : il est possible que les managers en place ne soient pas ceux qui

189. « Sous certaines conditions, il existe un ensemble de prix pour tous les inputs et tous les outputs de l'économie tel que les actions des entreprises qui maximisent leur profit et le comportement de maximisation d'utilité des individus se traduisent par une égalité de la demande et de l'offre des divers biens sur tous les marchés ; en d'autres termes, sous certaines conditions, il existe un équilibre concurrentiel. […] Sous certaines conditions, cet équilibre concurrentiel est efficace au sens de Pareto […] », c'est-à-dire « qu'il n'est pas possible de procéder à une réallocation des biens qui procure à tous les consommateurs au moins le même niveau de satisfaction et un niveau de satisfaction strictement supérieur à un consommateur au moins » (Varian, 1987, p. 633 et 609).

permettent d'obtenir les meilleurs résultats pour l'organisation et que d'autres feraient mieux qu'eux, ou encore que la limitation de leur rationalité (Simon, 1947) ne leur permet pas d'avoir accès aux allocations optimales. Cette efficacité potentielle mais non utilisée est nommée efficience-X[190]. Cette explication ne saurait être cohérente avec le cadre néo-classique, lequel postule la parfaite rationalité de la firme, vue comme une « boîte noire ». Elle permet toutefois une première approche des acteurs de l'organisation et de leur motivation dans un cadre théorique économique.

Ainsi, les entreprises connaîtraient habituellement un « relâchement » organisationnel (organizational slack ; Cyert & March, 1963) plutôt que des situations d'optimalité allocative. Ce relâchement peut être expliqué par des raisons liées à leur gestion, leur structure organisationnelle ou leur encadrement : la combinaison des facteurs de production n'est pas toujours efficace, ce qui conduit à des niveaux de productivité sous-optimaux. Or, puisqu'il existe une différence entre l'optimalité et le niveau de productivité effectif de la firme, c'est que les organisations peuvent améliorer leur fonctionnement ; au contraire de la vision néoclassique, où des entreprises ne connaissant pas une allocation optimale de leurs facteurs de production seraient conduites à sortir du marché. La différence est expliquée, dans le modèle de Leibenstein, par la nature variable de la motivation individuelle des managers à trouver des méthodes plus efficaces, qui se distingue de la nature constante des autres inputs.

Ainsi, ce sont des pression extérieures — la concurrence ou l'« adversité » — qui déterminent la variation de la motivation :

> [L]a concurrence comme l'adversité créent certaines pressions pour le changement. Même si la connaissance qu'on peut en avoir est imprécise, si l'incitation au changement est suffisamment forte, il y aura tentative d'accroître l'information pour la faire devenir moins imprécise et peut-être utile. […] lorsque la motivation est faible, le management des firmes autorisera un degré considérable de relâchement organisationnel dans leurs opérations et ne rechercheront pas de méthodes de réduction des coûts. […] Nous avons connaissance d'exemples où les pressions concurrentielles des autres firmes, ou encore la difficulté, conduisent à des efforts vers la réduction de coûts, et l'absence de telles pressions tend à accroître les coûts.
>
> Leibenstein, 1966, p. 408, notre traduction.

1.2. L'INFLUENCE DE LA PRESENCE SYNDICALE ET DE LA NEGOCIATION COLLECTIVE SUR LES PRATIQUES DE GESTION DES RESSOURCES HUMAINES : LA PERSPECTIVE DE L'EFFET CHOC OU L'ACCORD COLLECTIF COMME LOI

C'est sur cette idée — comment est-il possible d'améliorer le fonctionnement des organisations et de tirer profit de ce potentiel gain de productivité entre la situation effective et la situation optimale ? — que se fonde une proposition majeure de Sumner Slichter (1941). Si l'auteur admet que la présence syndicale peut avoir un effet néfaste sur la gestion de l'entreprise, il suggère également que cette présence peut contraindre le

190. On rencontre également le terme « inefficience-X ». Leibenstein employant explicitement « efficience-X », c'est à cette expression qu'il est fait référence.

management à réviser son action. En effet, la présence d'un syndicat provoque une augmentation des coûts subis par l'entreprise — notamment les salaires — ce qui conduirait le management à rechercher, par « investigation et réflexion » (Slichter, Healy & Livernash, 1960, p. 952, notre traduction) des alternatives plus efficientes aux pratiques qu'il applique afin de limiter l'impact de cette augmentation sur les profits de la firme. Cette influence positive du syndicat sur le management est généralement désignée sous le nom d'« effet choc », bien que le terme n'ait jamais été explicitement employé par Slichter ou ses co-auteurs[191].

Selon les auteurs, l'influence des organisations syndicales s'articule autour de trois éléments (ibid., p. 4 sq.) :

(1) Elles influencent le contenu des politiques managériales ;

(2) Elles modifient le processus de prise de décision du management, soit parce qu'elles restreignent directement le processus, soit parce qu'elles exercent une influence indirecte. Certaines décisions peuvent requérir le consentement mutuel du management et des syndicats ; d'autres peuvent être prises après consultation ;

(3) Elles affectent l'exécution des politiques de gestion en soumettant l'administration de l'entreprise[192] à la surveillance et à la critique.

La perspective de l'« effet choc » est donc celle de l'analyse de la négociation comme forme de « gouvernement industriel », c'est-à-dire « un système de règles et de pouvoir[193] » qui organise le lieu de travail (Chamberlain & Kuhn, 1965, p. 57, notre traduction). En ce sens, aucune partie prenante (employeurs, managers, représentants syndicaux, salariés) ne peut modifier seule les règles. La négociation collective est donc à la fois un mode de création de règles et un outil qui permet le traitement différencié de certains travailleurs[194]. Cette approche se différencie de celle proposée en microéconomie, substituant à une relation d'échange une relation d'ordre politique, laquelle implique que les relations professionnelles ont pour objet la gestion de la « souveraineté » de l'employeur compte tenu de celle des salariés. La négociation collective est alors un « jeu » sur la latitude d'action de l'employeur. Dans ce cadre, le pouvoir de négociation relatif de chaque partie au contrat (cf. infra) joue une rôle fondamental car il détermine les termes de l'accord collectif.

191. Pour une analyse de la diffusion de cet usage, cf. Anil Verma (2005, p. 415 sq., n. 1).
192. Les auteurs utilisent le terme plant, littéralement « usine » (ibid., p. 5), leurs travaux empiriques ayant pour terrain le secteur industriel.
193. Le terme employé par les auteurs est authority.
194. Les travaux de Neil W. Chamberlain & James W. Kuhn sont ancrés dans le contexte américain. En l'occurrence, cet ancrage se traduit par l'étude de négociations collectives produisant des accords dont le bénéfice est réservé à une certaine catégorie de travailleurs : les syndiqués (a contrario des accords erga omnes signés par les organisations syndicales françaises). Cet aspect est crucial car il fonde une partie de la définition de la négociation collective donnée par les auteurs : elle « recherche des accords dont les termes ne prescrivent pas l'uniformité de traitement pour les individus couverts, mais autorisent la diversité et la variabilité des traitements » (Chamberlain & Kuhn, 1965, p. 43, notre traduction). L'accord collectif n'a donc ni vocation à s'appliquer à tous, ni même vocation à produire des conditions d'emploi homogènes, mais bien à procurer un bénéfice aux individus qui sont visés par son champ d'application. On est donc dans le cadre du Labor-Management Relations Act de 1947 ; cf. supra).

1.3 | ÉLEMENTS DE TRANSITION : POUVOIR RELATIF DE NEGOCIATION ET THEORIE COMPORTEMENTALE DE LA NEGOCIATION COLLECTIVE [195]

On peut retenir des travaux de Neil W. Chamberlain un renouvellement important de la notion de pouvoir de négociation. La définition qui en est proposée (Chamberlain & Kuhn, 1965, p. 170 sq., notre traduction, les auteurs soulignent) permet de saisir à la fois la dimension relative — elle dépend de la situation de l'autre négociateur — et évolutive dans le temps :

> On peut définir le pouvoir de négociation (disons de A) comme le coût, pour B, du désaccord sur les termes proposés par A relativement au coût associé à l'accord avec les termes proposés par A. […] Dit autrement, un coût élevé associé au désaccord pour B signifie que le pouvoir de négociation de A est important. Un coût élevé associé à l'accord signifie que le pouvoir de négociation de A est moindre. Néanmoins, posées ainsi, ces déclarations ne révèlent rien de la force et de la faiblesse de A par rapport à B, puisque B peut également posséder un pouvoir de négociation important ou faible. Mais si le coût du désaccord sur les termes de A est plus grand que le coût de l'accord sur les termes de A, alors que le coût du désaccord de A sur les termes de B est moindre que le coût de l'accord de A avec B, alors le pouvoir de négociation de A est plus important que celui de B. Plus généralement, pour B, c'est seulement à la condition que la différence entre les coûts du désaccord et de l'accord avec les termes de A soient proportionnellement plus élevés que la différence entre les coûts du désaccord et de l'accord avec B pour A qu'on peut dire que le pouvoir de négociation de A est plus important que celui de B.

Prolongeant ces travaux, Richard E. Walton & Robert B. McKersie (1965) formalisent une « théorie comportementale des négociations collectives. » L'objectif est d'expliquer comment les stratégies de négociation mises en œuvre par les acteurs peuvent conduire à des résultats significativement différents. Pour cela, ils s'appuient sur plusieurs concepts novateurs. Thomas A. Kochan (in Walton & McKersie, 1965, p. ix, notre traduction) parle en ce sens de rupture paradigmatique, faisant passer « les relations industrielles et la négociation collective de l'école institutionnalo-historique [sic] » aux « travaux des sciences sociales. » Plus particulièrement, Walton & McKersie introduisent une conceptualisation des motifs de la négociation et mettent en évidence l'existence et l'influence de sous-processus au sein du processus négociatoire.

En premier lieu, les « motifs » de la négociation (ou intérêts des négociateurs) font écho aux travaux de Thomas Schelling (1960) et permettent de distinguer les situations de conflit « pur », c'est-à-dire dans lesquelles les intérêts des parties sont nécessairement divergents et ne peuvent être conciliés et, notamment, les situations dans lesquelles existent des intérêts « mixtes », c'est-à-dire qui constituent une combinaison de points conflictuels et de points représentant un intérêt commun à l'ensemble des parties. L'existence de motifs de natures différentes fonde en ce sens les stratégies et tactiques employées dans le processus de négociation.

En second lieu, leur théorie repose sur quatre sous-processus de négociation (ibid. p. 5, notre traduction). Les deux premiers sous-processus sont des processus de décision conjointe entre les parties à la négociation. Ils

195. Comme nous le précisions en introduction de cette section, les travaux que nous présentons ici auraient eu toute leur place dans le paragraphe que nous réservons aux industrial relations (cf. infra, §2). Pour autant, ils se situent à la fois dans la lignée des travaux de Slichter et de Chamberlain & Kuhn, et à la fois en opposition par rapport au cadre de conceptuel de John T. Dunlop (1958 ; en particulier en ce qu'ils s'intéressent au mécanisme de création des règles qui constitue une boîte noire dans le modèle dunlopien, lequel est davantage centré sur les structures). Par ailleurs, leur démarche emprunte à la micro-économie institutionnaliste — les préférences des parties s'expriment en termes d'utilité — en faisant interagir des acteurs à la rationalité limitée et en mobilisant les avancées en théorie des jeux.

reflètent la manière dont la nature du problème soumis à la négociation peut ou non se traduire par l'obtention de gains partagés par l'ensemble des parties. Ainsi, la négociation distributive est un « construit hypothétique se référant au système complexe d'activités nécessaires pour atteindre les objectifs d'une partie lorsque ceux-ci sont en conflit avec ceux de l'autre. » Au contraire, la négociation de type intégratif est un « système d'activités instrumental à la réalisation d'objectifs qui ne sont pas fondamentalement en conflit avec ceux de l'autre partie et qui peuvent donc être intégrés à un certain degré. On dira que de tels objectifs définissent une aire de préoccupation commune, un problème. » Cette première distinction contribue sans doute l'apport le plus important des travaux de Walton & McKersie et donnera lieu à de nombreux développements en matière de techniques de négociation (en particulier au sein de l'école dite de Harvard : Fisher & Ury, 1981).

Les deux autres sous-processus influencent les stratégies mises en œuvre par les parties. Le processus de structuration attitudinale est un « processus interpersonnel socio-émotionnel destiné à changer les attitudes et les comportements. » D'autre part, les auteurs souhaitent tenir compte de la nature institutionnelle des négociateurs : dans le cadre de négociations collectives, la négociation se déroulent entre des parties qui sont en fait des mandataires, agissant au nom et pour le compte d'autrui — en particulier les organisations syndicales. Il existe ainsi un sous-processus de négociation intra-organisationnelle qui reflète le « système d'activités qui permet d'aligner les attentes du mandataire à celles du négociateur. »

2 | Le modèle exit/voice/loyalty : une proposition alternative de l'influence de la présence syndicale sur les pratiques de gestion

Dans les modèles théoriques d'« effet choc » que nous avons présentés plus haut, les préférences syndicales en termes de salaire déterminent parfaitement l'action des représentants des salariés et agissent comme des contraintes exogènes qui influencent les pratiques de gestion mises en œuvre dans l'entreprise. Une limite importante à ces contributions est qu'elles se concentrent sur l'objet salarial. Or, on peut considérer que l'influence syndicale s'exerce aussi sur des objets non salariaux.

D'autre part, des réflexions interviennent dans un cadre intellectuel nouveau, qui est celui introduit par les notions de coûts de transaction (Coase, 1937 ; Williamson, 1985) et d'incomplétude des contrats. Une proposition originale consiste à considérer que la présence syndicale peut réduire ces coûts de transaction et pallier aux effets négatifs de l'incomplétude des contrats (opportunisme, malveillance, sélection adverse, aléa moral et problème de type principal-agent) parce qu'elle constitue un mécanisme d'expression collective des salariés.

2.1 | UN MODELE DERIVE DE L'EXPLICATION DES DEFAILLANCES ORGANISATIONNELLES : LA DYNAMIQUE EXPRESSION COLLECTIVE/REPONSE INSTITUTIONNELLE ET SON EFFET SUR L'EXECUTION A LONG TERME DES CONTRATS

Le modèle exit/voice/loyalty est emblématique de cette position. Sa formulation est l'œuvre d'Albert O. Hirschman (1970). L'auteur est intéressé par les phénomènes qui permettent aux acteurs économiques de « prendre conscience de leurs défaillances » (ibid., p. 16). La situation qui le préoccupe particulièrement est celle de consommateurs insatisfaits de la qualité d'un produit. Selon son raisonnement, deux options s'offrent aux individus souhaitant signifier à la firme que le produit ne correspond pas ou plus à leurs exigences : faire défection à l'offreur et reporter leur choix sur un autre produit (exit), ou manifester leur mécontentement en exprimant leurs critiques[196] (voice).

2.1.1. LES DEUX VISAGES DU SYNDICALISME

Richard B. Freeman & James L. Medoff (1980 ; 1984) se sont saisis de ce modèle pour proposer une explication alternative à celle offerte par la posture néoclassique de l'influence de l'action syndicale sur l'entreprise : deux options s'offrent aux salariés mécontents de leurs conditions de travail et d'emploi ; démissionner (exit) ou prendre la parole (voice) pour exprimer leurs revendications. L'accent est alors mis sur la capacité des organisations syndicales à incarner une source de pouvoir pour les salariés.

Ainsi, alors que l'économie néoclassique conçoit uniquement les syndicats comme vecteurs de coûts supplémentaires — ou plus exactement comme vecteurs de gains en faveur des salariés, obtenus au détriment des profits de l'entreprise grâce au pouvoir de négociation du syndicat, assimilé au pouvoir d'un monopoleur — le modèle de Freeman & Medoff met en avant leurs effets non salariaux. Le contexte est celui d'un marché du travail principalement caractérisé par des contrats de long terme plutôt que par des contrats de court terme. Les syndicats permettent aux salariés de prendre la parole et d'exprimer leur revendications de manière indirecte, mission qui « consiste à discuter avec l'employeur des conditions de travail qui devraient être modifiées plutôt que de quitter l'entreprise » (Freeman & Medoff, 1980, p. 508). La fonction voice est ainsi définie comme une « procédure de communication […] pour concilier les conditions présentes et les conditions souhaitées » (ibid., p. 507) et les auteurs proposent de s'y référer par l'expression « prise de parole collective » (collective voice) lorsqu'elle est investie par les syndicats. Le syndicat joue donc, en plus de son rôle de monopoleur dans la fixation des salaires de ses membres, un rôle de canal de communication, de transmission d'informations relatives aux préférences ou au mécontentement des salariés vers la direction. Ces deux rôles constituent, selon les termes des auteurs, les « deux visages du syndicalisme » (two faces of unionism ; tableau 2.4).

Freeman & Medoff avancent deux raisons qui justifieraient l'efficacité de la prise de parole pour les salariés à générer une amélioration de la productivité, et qui tiennent à la nature publique des services offerts par

196. Selon Hirschman (1970, p. 54), la prise de parole « cherche à modifier l'orientation, la production ou les manières de faire de la firme ou de l'organisation considérée ».

l'action syndicale[197]. L'argumentaire des auteurs se fonde en grande partie sur le constat que de nombreuses conditions de travail et d'emploi peuvent être considérées comme des biens publics : sécurité, éclairage, chauffage, mécanismes de réclamation, de promotion, etc. Aussi, comme elle n'est pas associée à des incitations individuelles, la prise de parole collective préviendrait des problèmes de passager clandestin identifiés par Mancur Olson (1965)[198]. Elle permet d'introduire la notion de « collectif de travail » — au sens où « ce que fait l'autre dans le processus de production m'importe et ce que je fais lui importe » — qui conduit à la détermination conjointe de la productivité. D'autre part, en vertu de sa nature collective, elle protègerait des risques assortis à l'expression individuelle de réclamations ou de mécontentements (par exemple, sous la forme de représailles de la part de l'employeur). Pour l'entreprise, la prise de parole collective est ainsi un moyen d'améliorer la satisfaction des salariés — et donc, en théorie, leur productivité : elle opère un tri parmi les revendications, et fait ainsi émerger des leviers d'actions pour le management, qui se traduisent par la mise en œuvre de règles formalisées.

197. Un bien est considéré comme public lorsqu'il satisfait à deux conditions cumulatives de non soumission à la concurrence (nonrivalry) et de non exclusivité (nonexcludability ; Cornes & Sandler, 1996, p. 8 sq.).

198. Addison (2005, p. 408 sq.) propose la formulation suivante, plus « économiste », de ces arguments liés à la problématique des biens publics. D'une part, un problème de révélation des préférences émerge dès lors que les salariés partagent des conditions de travail identiques dans une situation non concurrentielle : pour un salarié, l'incitation à révéler ses préférences est trop faible s'il peut bénéficier gratuitement du bien public grâce à l'action des autres (ce qui constitue typiquement un problème de passager clandestin). Le syndicat, parce qu'il recueille les préférences de chaque salarié et les agrège pour déterminer la demande sociale pour le bien public, introduit une substitution entre les préférences marginales et les préférences agrégées. En cela, le syndicat opère un tri parmi les revendications des salariés, ce qui permet au management d'adapter ses politiques de gestion. D'autre part, lorsque les tâches réalisées par les salariés sont complémentaires dans le processus de production, il est essentiel pour le produit final que chacun prenne en compte les conséquences de ses propres actions sur le travail des personnes situées en aval du processus. En s'en tenant à l'argument des préférences révélées, l'incitation à effectuer cette prise en compte serait trop faible pour qu'elle soit effective. La présence syndicale, parce qu'elle produit une détermination conjointe des efforts individuels, permettrait de dépasser cette difficulté et conduirait à accroître la productivité grâce à la coopération.

TABLEAU 2.4

TABLEAU 2.4
Les deux visages du syndicalisme et leurs conséquences sur l'efficacité économique, la distribution des revenus et la nature de l'organisation syndicale

	INFLUENCE SYNDICALE SUR L'EFFICACITE ECONOMIQUE	INFLUENCE SYNDICALE SUR LA DISTRIBUTION DES REVENUS	NATURE SOCIALE DE L'ORGANISATION SYNDICALE
Visage monopolistique	• Les syndicats placent les salaires au-dessus de leur niveau d'équilibre, ce qui conduit à une mauvaise allocation capital/travail dans les entreprise (trop de capital par rapport au travail). • L'influence syndicale sur les règles conduit à diminuer la productivité.	• Les syndicats augmentent l'inégalité de revenus en augmentant les salaires des travailleurs les plus qualifiés. • Les syndicats créent des inégalités horizontales en établissant des différences entre des travailleurs comparables.	• Les syndicats exercent une forme de discrimination en rationnant les emplois disponibles. • Les syndicats luttent (individuellement ou collectivement) pour leurs propres intérêts dans le domaine politique. • Le pouvoir de monopole syndical engendre des éléments corrompus et non-démocratiques.
Visage expression collective/réponse institutionnelle	• Les syndicats ont un effet positif sur la productivité (réduction du taux de démission, révision des méthodes de production, adoption de politiques de management efficaces, amélioration de l'état d'esprit et de la coopération entre les salariés). • Les syndicats collectent de l'information concernant les préférences de tous les salariés, ce qui conduit la firme à choisir de meilleures méthodes de rémunération et de gestion des ressources humaines.	• Les politiques formalisées de rémunération réduisent les inégalités entre les salariés syndiqués d'une entreprise ou d'un secteur d'activités donnés. • La présence syndicale réduit l'intervention de l'arbitraire en matière de promotion, de licenciement et d'évaluation des individus. • Le syndicalisme modifie fondamentalement la répartition du pouvoir entre les salariés (en particulier selon leur ancienneté), en conséquence de quoi les firmes syndicalisées établissent des pratiques de rémunération et de GRH différenciées de celles des entreprises non-syndicalisées.	• Les syndicats sont des institutions politiques qui représentent la volonté de leurs membres. • Les syndicats représentent les intérêts politiques des individus à faibles revenus et défavorisés.

SOURCE. Freeman & Medoff, 1984, p. 13, notre traduction.

Ainsi, l'apport de Freeman & Medoff ne se limite pas à la prise en compte simultanée de ces deux visages du syndicalisme. Il intègre également la conséquence de l'action syndicale sur le management : la réponse institutionnelle (institutional response). En écho aux travaux de Sumner Slichter (Slichter, Healy & Livernash, 1960), cette réaction, qui peut être hostile et éventuellement conduire à une dégradation de la productivité, peut également prendre la forme d'« efforts accrus de rationalisation de façon à répondre aux exigences syndicales tout en maintenant les profits » (Freeman & Medoff, 1980, p. 515). En d'autres termes, ce modèle distingue un effet (syndical) lié à l'information et un effet (managérial) lié à la gouvernance.

C'est précisément l'interaction entre syndicat et management qui constitue le point central du modèle et, dans cette interaction, c'est la réponse managériale à l'expression des salariés qui est cruciale dans la détermination des effets de la prise de parole collective (Bryson, Charlwood & Forth, 2006, p. 438) ; tout

comme, dans le modèle de Hirschman, la réponse de l'organisation au défaut de qualité du produit conditionne le comportement du consommateur mécontent. En ce sens, Freeman & Medoff précisent (1984, p. 165, notre traduction) : « certains managers s'adapteront à la présence syndicale et la transformeront en une force positive ; d'autres ne le feront pas. Sur le long terme, ceux qui y répondront positivement prospèreront alors que ceux qui ne le feront pas rencontreront des difficultés sur leur marché. »

2.1.2. LES PREFERENCES SYNDICALES ET LES EFFETS ATTENDUS DE L'EXPRESSION COLLECTIVE SUR LA PERFORMANCE DE L'ENTREPRISE DANS LE MODELE EXIT/VOICE/LOYALTY

Le raisonnement de Freeman & Medoff fait intervenir la notion de préférences syndicales. Celles-ci se forment à partir de l'agrégation des préférences individuelles des salariés et guident la manière dont les acteurs syndicaux vont tenter d'infléchir la réponse institutionnelle faite aux revendications exprimées, c'est-à-dire les termes selon lesquels les pratiques de GRH seront mises en œuvre et/ou modifiées.

D'autre part, la justification théorique de l'effet potentiellement bénéfique de la présence syndicale a pour origine la notion d'incomplétude des contrats. Dans une situation où les agents économiques ne sont pas purement rationnels mais où leur rationalité est limitée (bounded rationality ; Simon, 1947), tout contrat est nécessairement incomplet, au sens où il ne peut contenir de clauses garantissant l'ensemble des futurs possibles, en raison d'un problème lié à l'information[199]. Aussi, tout contrat s'assortit nécessairement de coûts de transaction[200], qui se traduisent en l'espèce par des coûts de surveillance visant à se prémunir des comportements opportunistes et par des coûts liés à une erreur d'allocation (l'écart entre les niveaux de productivité et leurs niveaux optimaux). Selon le modèle de Freeman & Medoff, le visage d'expression collective du syndicat permettrait de diminuer ces coûts de transaction.

Concrètement, les principaux apports théoriques du modèle exit/voice/loyalty concernant les effets attendus de la présence syndicale sur l'entreprise par le mécanisme d'expression collective sont les suivants :

- Conformément à ce que prévoient les modèles de Slichter, Healy & Livernash (1960) et de Chamberlain & Kuhn (1965), la présence syndicale influence le contenu des pratiques de GRH selon un mécanisme d'effet choc dont la conséquence est le remplacement des pratiques non efficientes.
- Il s'agit également d'interpréter l'effet choc comme la résolution d'un problème d'accès à l'information. Sans présence syndicale, l'information dont dispose la firme pour élaborer ses pratiques de GRH est obtenue de manière indirecte, en interprétant les démissions comme une insatisfaction. Toutefois, en procédant ainsi, la

199. Selon le raisonnement célèbre de Herbert A. Simon (ibid.), même s'il était possible d'avoir accès à l'ensemble exhaustif de l'information pertinente, il ne serait pas techniquement possible de stocker une telle quantité d'information, et même s'il était possible de stocker toute l'information pertinente, le temps de traitement de l'information ne permettrait pas d'agir dans des délais raisonnables.

200. Les coûts de transaction constituent l'unité de base de l'analyse du champ de recherche de l'économie des coûts de transaction (Williamson, 1985, p. 18). Leur définition initiale est due à Ronald Coase (1937, p. 38, notre traduction) qui les considère comme « le coût attaché au recours au mécanisme de formation des prix. » Toutefois, il est généralement admis que deux définitions peuvent en être données (Allen, 2000) : l'une, proche de celle donnée par Coase, qui la considère comme un coût attaché à toute transaction sur un marché ; l'autre émanant des théories des droits de propriétés et qui propose que les coûts de transaction apparaissent dès qu'il existe un droit de propriété qui doit être protégé.

décision est fondée sur les préférences des travailleurs marginaux au détriment des préférences des travailleurs ayant plus d'ancienneté — qui disposent de plus de connaissances et compétences spécifiques à la firme et lui sont donc plus précieux. L'intercession du syndicat conduit à remplacer les préférences marginales par les préférences agrégées. Ce sont dès lors ces préférences agrégées qui orientent les préférences syndicales, prises comme la concrétisation d'un système de gouvernement industriel où la majorité détermine les orientations, et qui tendent à soutenir l'équité entre les salariés.

- L'expression collective via le canal de communication syndical limite le recours au comportement d'exit, quelle que soit la forme sous laquelle il s'exprime (démissions, simulation, comportements contreproductifs). Le modèle prévoit que la dynamique entre expression collective des revendications et réponse institutionnelle permet de diminuer les coûts attachés au recrutement et à la formation : la satisfaction des revendications permet de limiter l'incertitude qui pèse sur l'exécution de bonne foi des termes prévus par le contrat de travail. D'une part, en raison du moindre turnover, les coûts associés à la recherche de nouveaux collaborateurs sont réduits. De l'autre, les investissements en capital humain réalisés grâce aux actions de formation sont plus rentables car les nouvelles compétences acquises ont plus de chances de demeurer dans l'entreprise. Ainsi, le remplacement d'un mécanisme de communication indirecte (le comportement d'exit) par un mécanisme de communication directe (voice) réduit les coûts d'acquisition et de maintiens des compétences spécifiques au sein de la firme.

- Une des conséquences du modèle de Freeman & Medoff concerne les pratiques mobilisatrices, et plus particulièrement les programmes d'implication des salariés. En effet, les pratiques qui les accompagnent (cf. supra, section I) sont porteuses d'empowerment : elles permettent aux salariés d'influencer, selon leurs préférences, la manière dont le travail est organisé et effectué. La présence syndicale est ainsi supposée soutenir leur adoption et leur mise en œuvre (Kaufman, 2004).

- Enfin, l'influence de la présence syndicale s'exprime aussi à travers la révision de la structure de gouvernance, qu'on peut entendre comme « la surveillance et le contrôle des contrats de travail incomplets » (Addison, 2005, p. 409, notre traduction). La présence syndicale, en ce qu'elle est une forme de surveillance critique à l'égard du contenu et de la mise en œuvre des pratiques de gestion (Slichter et al., 1960) s'accompagne d'une formalisation des procédures de réclamation et de circulation de l'information qui limitent les possibilités de comportements opportunistes de la part des différentes parties au contrat. Cette formalisation produit deux effets : (1) elle permet le développement de l'équité entre les salariés, ce qui en retour réduit l'incitation aux comportements opportunistes et agit positivement sur la loyauté (au sens de loyalty) ; (2) elle rend davantage crédible les mécanismes de rétribution de l'effort mis en œuvre par le salarié. Ainsi, la présence syndicale réduit le coût associé à l'exécution des contrats incomplets dans le long terme.

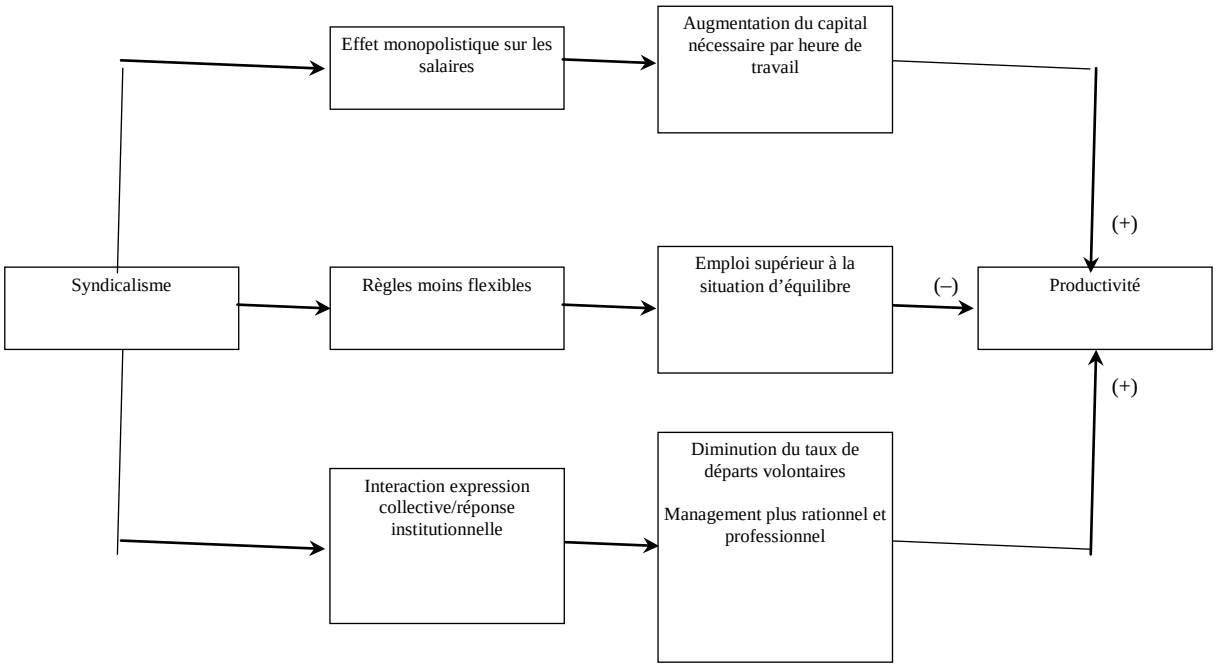
Selon les auteurs, l'influence syndicale peut être bénéfique à l'organisation au sens où les effets positifs peuvent surcompenser les effets négatifs. Les gains de productivité associés à la présence syndicale grâce à sa dimension expression collective/réponse institutionnelle et la fixation d'un réseau de règles gouvernant les conditions de travail et d'emploi peuvent être plus importants que l'augmentation des coûts liés à sa dimension monopolistique (graphique 2.2).

* * *

Ainsi, la proposition de Freeman & Medoff permet d'éclairer la façon dont la présence syndicale influence les pratiques de gestion des ressources humaines, en particulier parce qu'elle est associée à un mécanisme de mobilisation des salariés (Addison, 2005). Un effet de la dynamique collective voice/institutional response est d'offrir une réponse alternative au problème de l'engagement organisationnel. Dans le modèle HRM, l'engagement organisationnel découle des conditions propices à la motivation et à la confiance créées par les pratiques de GRH. Ici, il est directement lié à la présence syndicale en ce qu'elle offre un certain nombre de garanties aux parties à la relation d'emploi — protection contre l'arbitraire, procédures formalisées visant à l'équité, sécurité de l'emploi, etc. ; incitations à améliorer la productivité individuelle — qui conduisent à l'exécution efficace du contrat de travail dans le long terme.

GRAPHIQUE 2.3

L'influence syndicale sur la productivité : le rôle de la révision des pratiques de gestion des ressources humaines et de la dynamique expression collective/réponse institutionnelle



SOURCE. Freeman & Medoff (1984, p. 163, notre traduction).

2.2. LECTURE CRITIQUE ET PROLONGEMENTS

Ce modèle a fait l'objet de critiques qui ont trait à son contexte, aux arguments théoriques et aux résultats empiriques inspirés par le travail de Freeman & Medoff.

On reproche principalement à leur modèle de surestimer les effets positifs de l'action syndicale. Cette surestimation provient à la fois d'une surestimation des effets potentiellement positifs de la face monopolistique du syndicat et d'une sous-estimation des effets potentiellement négatifs de sa face d'expression collective. À titre d'exemple, on peut rappeler que Freeman & Medoff négligent une dimension importante de l'argument exit/voice de Hirschman : la loyauté (Kaufman, 2005, p. 566). Or, Hirschman (1970, p. 124) montre bien en quoi ce comportement conditionne la prise de parole dans une organisation : la loyauté peut agir comme un frein à la défection et favoriser le recours à la prise de parole, indépendamment de son efficacité perçue. Toujours pour illustrer cette critique faite à la proposition de Freeman & Medoff, Bruce E. Kaufman (2004) insiste sur le fait que la négociation collective n'est pas uniquement un moyen d'agir sur le coût de la main d'œuvre ; elle est également une forme de contre-pouvoir en ce qu'elle contribue à égaliser les conditions de travail et d'emploi des salariés dans l'économie, ce que le libre jeu des forces du marché ne garantit pas hors des constructions néoclassiques.

La question de la négociation collective est, par ailleurs, étroitement liée à celle de pouvoir de négociation au sens de Chamberlain & Kuhn (1965 ; cf. supra). Addison (2005, p. 410) remarque pourtant que cette notion est absente du modèle de Freeman & Medoff. Cela conduit à occulter les éventuels effets de taxation imposée par le syndicat. Ce manque est comblé par Richard B. Freeman & Edward P. Lazear (1995), qui offrent un prolongement du modèle initial intégrant la notion de pouvoir de négociation. Les auteurs introduisent dans le modèle l'idée d'un continuum entre les formes de prise de parole collective, allant de la simple diffusion d'informations à la cogestion. Plus les relations entre management et institutions de prise de parole collective se situent vers la cogestion, plus les gains dégagés sont importants, à la fois pour l'entreprise (émergence de solutions organisationnelles) et pour les salariés (la participation à la décision joue le rôle de garantie de maintien dans l'emploi : ils deviennent des acteurs stratégiques dans l'entreprise).

C'est en ce sens que la question du pouvoir de négociation est critique. Si des gains supplémentaires sont obtenus grâce à la cogestion, en l'absence de contrainte extérieure, la redistribution d'une partie de ces gains au bénéfice des salariés dépend du pouvoir de négociation du syndicat. Or, plus l'implication syndicale dans la gestion est importante, plus le pouvoir de négociation syndical est grand, car l'accès à l'information est plus étendu. En d'autres termes, plus la cogestion est développée, plus grande est la proportion du surplus de gains qui est redistribuée aux salariés, si bien que « les facteurs mêmes qui sont à l'origine du surplus sont aussi à l'origine d'une baisse de la rentabilité » (Addison, 2005, p. 411, notre traduction). Pour que l'incitation à intégrer les institutions représentatives de personnels à la gestion de l'entreprise subsiste, il serait donc nécessaire, selon John T. Addison, que le système de relations professionnelles prévoie l'existence d'un tiers qui limite le pouvoir de négociation du syndicat — ce rôle est, en l'occurrence, dévolu à l'État.

Il est intéressant de noter également que, dans cette perspective, les préférences syndicales sont appréhendées comme une agrégation des préférences individuelles des salariés. L'influence syndicale est donc

modélisée comme l'influence d'un acteur collectif qui représente effectivement les salariés, non seulement par son action, mais aussi parce que les revendications qu'il communique sont fidèles aux aspirations des salariés. À la lumière des éléments propres au contexte français (cf. supra), on peut formuler certaines remarques. En premier lieu, le modèle collective voice/institutional reponse fait peser sur les acteurs managériaux l'impulsion à même de concrétiser l'expression des revendications des salariés : la question de la fidélité de l'expression collective des revendications par rapport aux revendications individuelles n'est pas abordée ; elle ne saurait d'ailleurs l'être, puisqu'elle est un agrégat. Or, cet élément peut paraître insatisfaisant dans la mesure où les études réalisées dans le contexte français font le constat (1) de l'éclatement des collectifs de travail et (2) de la mutliplication des aspirations individuelles. Si l'on s'en tient à une opérationnalisation de l'expression collective des revendications individuelles par la méthode de l'agrégation, alors on peut aisément conclure que, ces revendications allant en se différanciant, la solution médiane ne soit que rarement satisfaisante pour les salariés. Dans le même ordre d'idées, le passage par la représentation d'un électeur médian ne renseigne pas sur le processus de prise de décision au sein du syndicat, pris comme une organisation dans laquelle se déroulent des négociations (Walton & McKersie, 1965).

Cela permet également d'éclairer un second point. Le modèle exit/voice/loyalty est mobilisé pour caractériser les comportements possibles des salariés vis-à-vis de l'employeur, et de l'employeur uniquement, car le propos des auteurs tient en ce que la présence syndicale peut créer les conditions d'un engagement organisationnel. Pour autant, on peut regretter que Freeman & Medoff n'explorent pas plus avant la question de l'engagement syndical, voire de l'engagement dual. Dans le même sens, la définition de la fonction voice a connu d'importants développements, et il a été proposé de l'étudier à la fois dans sa complexité (différence entre union voice et non-union voice ; différents types de voice accompagnant différents types de comportements, etc.) et dans son opposition au « silence » (Dundon & Gollan, 2007 ; Van Dyne, Ang & Botero, 2003).

Enfin, de l'aveu même des auteurs (Freeman, 2005, p. 644, notre traduction), le modèle collective voice/institutional response ne peut être appliqué sans adaptation à d'autres contextes nationaux. En effet, la différence fondamentale entre les modèles européens et nord-américains tient dans l'existence de mécanismes d'expression collective via des instances de représentation parfois imposées par la loi. Avec pour conséquence que « dans l'Union européenne, les comités d'entreprise fournissent une opportunité d'expression collective sans jouer de rôle monopolistique dans la formation des salaires » et qu'il n'existe pas, dans le modèle, de prise en compte du taux de couverture conventionnelle.

* * *

Cette première série de travaux théoriques a permis de mettre en évidence un mode de raisonnement qui consiste à appréhender les pratiques de GRH comme des règles, et à appréhender l'influence des IRP sur les pratiques de GRH comme un problème de négociation entre IRP et management. Elles invitent à prendre en considération les relations de pouvoir qui se nouent entre ces deux types d'acteurs, chacun cherchant à obtenir

la satisfaction de ses préférences. Elles soulignent aussi qu'il existe des enjeux connexes entre pratiques mobilisatrices et action des IRP, en particulier autour de la question de l'engagement du salarié.

Néanmoins, elles laissent peu de place à une analyse de la stratégie des acteurs et réduit le rôle du management à la réalisation d'arbitrages, négligeant ainsi ses initiatives.

§2 | LES APPORTS DU CHAMP DE RECHERCHE DES RELATIONS INDUSTRIELLES
RELATION D'EMPLOI & DECISIONS STRATEGIQUES

Le terme de relations « industrielles » est emprunté à l'anglais. Il est lié aux caractéristiques des systèmes anglo-saxons de relations professionnelles. En effet, les débuts de leur institutionnalisation académique et professionnelle remontent aux années 1920 pour les États-Unis — au département d'économie de l'université du Wisconsin et à travers l'IRAA (Industrial Relations Association of America) — et à la fin des années 1940 pour le Royaume-Uni (Kaufman, 1993 ; 2008). Dans le cadre de la législation du New Deal mise en œuvre par l'administration du Président Franklin D. Roosevelt, le Wagner Act de 1935 (cf. supra) a contribué à renforcer la pratique de la négociation collective au niveau du secteur d'activité (en anglais : industry)[201] et à resserrer pour un temps les travaux sur ces problématiques. Pour autant, le terme « industrielles » demeure ambigu et il est nécessaire de préciser qu'il ne doit pas être compris comme la circonscription du champ d'application des outils théoriques au seul secteur industriel.

Saisir les relations industrielles comme champ de recherche et comme discipline nécessite dans un premier temps de préciser ses contours. On remarquera qu'elles se caractérisent par une grande hétérogénéité des projets de recherche et qu'elles ont été nourries, comme elles ont nourri en retour, l'évolution des problématiques abordées par la gestion des ressources humaines (A). Au sein de cet ensemble, plusieurs propositions théoriques questionnent l'influence des acteurs de la représentation des salariés sur les pratiques de GRH. Elles se situent dans l'héritage de l'approche systémique structuro-fonctionnaliste (Dunlop, 1958) qu'elles amendent et prolongent en faisant des stratégies des managers, de la négociation collective comme outil de gestion et du partenariat entre managers et représentants des salariés le centre de leur analyse (B).

201. Selon Viateur Larouche & Esther Déom (1984, p. 127, n. 29), « [l]e terme relations industrielles a fait son apparition aux États-Unis en 1912, au Congrès. L'expression a été par la suite popularisée en Grande-Bretagne et fut utilisée pour la première fois de façon officielle dans le "Survey of Industrial Relations" publié par le ministère du Commerce et de l'Industrie en 1926. » On trouve la même anecdote dans l'ouvrage de Bruce E. Kaufman sur l'histoire des relations industrielles américaines (Kaufman, 1993).

A | Les relations industrielles, un champ en permanente quête d'un objet de recherche

Les approches développées par les auteurs qui opèrent dans le champ des relations industrielles ne font pas émerger de consensus sur des points aussi cruciaux que son objet principal ou son ancrage disciplinaire. Il existe ainsi une concurrence forte entre différents paradigmes. En outre, depuis le milieu des années 1980, on observe la parution de nombreux travaux destinés à éclaircir la position que les relations industrielles occupent par rapport à un autre champ de recherche, issu des sciences de gestion — celui du human resource management (HRM) — avec lequel elles partagent une partie de ses propositions conceptuelles. Cette connexité est particulièrement prégnante à propos des pratiques de GRH dites mobilisatrices. Cette section poursuit donc les objectifs suivants :

(1) Offrir un panorama des principales approches théoriques développées en relations industrielles. Un regard particulier sera porté sur les théories associées au structuro-fonctionnalisme systémique.

(2) En effet, les critiques et prolongements de cette démarche servent de point de départ à différents programmes de recherche dont l'objet est l'analyse de l'influence réciproque entretenue par les mécanismes d'expression collective, de négociation collective et les pratiques de gestion des ressources humaines. C'est pourquoi nous nous concentrerons principalement sur les éléments théoriques et empiriques qui s'inscrivent dans cette optique.

(3) On s'attachera enfin à mettre en perspective les apports de ce champ de recherche, ainsi que la fécondité du débat qui l'anime quant à la pertinence des démarches paradigmatiques IR et HRM avec les éléments exposés dans la première section de ce chapitre afin de nourrir le cadre conceptuel de notre recherche.

1 | Les relations industrielles : quelles frontières ?

Il existe un débat académique intense quant à savoir si les relations industrielles doivent être considérées comme une discipline à part entière, autonome de l'économie, de la sociologie, de la gestion, des sciences politiques, etc., ou s'il s'agit d'un champ de recherche qui vise à « s'appuyer sur différentes disciplines si bien que les personnes qui se sont spécialisées dans ce champ ont développé une démarche analytique qui est plus que la somme de l'application individuelle de ces disciplines » (Edwards, 2003, p. 2, notre traduction). Nous nous rangeons ici à la réflexion développée par Jean Boivin (1989, p. 91, notre traduction), selon qui :

> Les relations industrielles peuvent être considérées soit d'un point de vue empirique, soit d'un point de vue analytique. La méthode empirique examine une série de phénomènes qui sont associés à la pratique ou à l'art des relations industrielles, alors que la méthode analytique implique une organisation systématique du savoir apparenté à ces phénomènes, qui conduit finalement à la « discipline » des relations industrielles.

La perspective IR se distingue principalement par l'intérêt tout particulier qu'elle porte au concept de relation d'emploi (1.1) et à la nature du conflit qui en découle (1.2). La concurrence entre différentes manières de les appréhender est porteuse de conséquences dans la façon dont les relations industrielles se saisissent des pratiques de GRH et des organisations syndicales comme objets d'étude.

1.1 | UNE APPROCHE MANAGERIALE DE LA RELATION D'EMPLOI

Les fondements qui caractérisent le champ des relations industrielles peuvent être résumés par le problème exposé par Allan Flanders (1974). Selon l'auteur, la relation d'emploi se compose de deux dimensions : une dimension liée au marché, une dimension liée au management. La première est bien appréhendée par les apports des sciences économiques et permet d'expliquer la formation du prix du travail. Dans cette perspective, le travail est appréhendé comme n'importe quelle autre marchandise, en ce sens que son homogénéité constitue un postulat fondamental de l'analyse[202]. Pour autant, le travail possède une caractéristique qui le distingue des autres marchandises : il possède un versant qui trouve son expression concrète dans ce qui est réalisé par son intervention, mais ne peut se concevoir en-dehors de la personne qui l'exécute. Paul K. Edwards (2003, p. 8, notre traduction, c'est nous qui soulignons) résume de la manière suivante le dilemme qui en émane :

> Le « propriétaire » du travail, l'employeur, doit persuader le travailleur, c'est-à-dire la personne en qui s'incarne le travail, de travailler. Les relations de management sont celles qui définissent comment le processus se déroule : les relations de marché fixent un prix pour un nombre d'heures de travail donné, et les relations de management déterminent comment le travail est exécuté, selon quelles tâche ou tâches spécifiques, qui a le droit de définir les tâches et de modifier un ensemble particulier de tâches et quelles sanctions seront déployées pour tout manquement à ces obligations.

Ainsi, dans le champ des relations industrielles, la relation d'emploi doit être appréhendée dans sa dimension managériale (par opposition à ses versions économique, psychologique ou légale). Cette dernière implique la prise en compte des conditions de la coopération : « si la propriété confère un pouvoir de disposer de certains biens, elle ne donne pas le pouvoir d'utiliser ces biens si la coopération d'autrui est nécessaire à cet usage » (Chamberlain & Kuhn, 1965, p. 115, notre traduction, les auteurs soulignent).

La relation d'emploi se caractérise ainsi par cinq éléments (Sisson, 2010, p. 5, notre traduction) :

202. La théorie microéconomique de l'équilibre général telle que développée par Léon Walras suppose que les biens ou services échangés sur le marché sont homogènes. Cette conception se retrouve dans les travaux fondateurs de l'économie du travail néoclassique (Varian, 1987).

- Dans la relation d'emploi, l'échange entre employeur et travailleur se traduit par un échange de type « sécurité contre flexibilité » : « les travailleurs reçoivent des rétributions tangibles et intangibles en échange de quoi les employeurs acquièrent le droit de les diriger selon leurs ordres. » On retrouve ici le fondement juridique de la relation d'emploi synallagmatique qui prévaut dans le droit du travail français ;
- Il existe une incertitude quant à l'issue de l'échange, qui intègre comme caractéristiques majeures la coopération et le conflit ;
- Elle est un processus politique, en ce qu'elle met constamment en relation des processus de négociation, implicites ou explicites, entre des parties dont les pouvoirs relatifs sont différents, généralement au bénéfice de l'employeur. Ces négociations peuvent exister avec ou sans présence d'organisation syndicale ;
- Si la relation d'emploi est définie de manière inter-individuelle par le contrat, elle implique toutefois, pour une majorité de situations, l'existence d'un collectif : l'emploi est une activité collective ;
- Elle se déroule dans des organisations qui appartiennent à un contexte particulier, celui d'un « environnement institutionnel à plusieurs niveaux et complexe, où les influences locales, nationales et internationales interagissent de manière croissante. »

En d'autres termes, elle met en jeu des travailleurs, des employeurs, l'État, des marchés et des contrats (Budd & Bhave, 2010).

1.2 | LA CONSTRUCTION DE L'OBJET DE RECHERCHE EN RELATIONS INDUSTRIELLES : LA PLACE ESSENTIELLE DE LA NATURE DU CONFLIT DANS LA RELATION D'EMPLOI

C'est à partir de cette situation en forme d'injonction contradictoire que se noue l'opposition entre différentes perspectives (Fox, 1966) : les perspectives unitariste, pluraliste et radicale. Les trois expriment des conceptions distinctes du conflit et des règles. Dans la perspective unitariste, l'employeur et le travailleur partagent des intérêts communs. Le conflit sanctionne une erreur dans la gestion des hommes. Il est considéré comme une « pathologie » (Barbash, 1984) que les règles sont censées permettre d'éviter. Selon la perspective pluraliste, le conflit est inhérent à la relation d'emploi car employeur et salarié poursuivent des objectifs antagonistes. Les règles ont pour mission de structurer cet antagonisme et de lui conférer à la fois légalité et principes d'efficacité pour l'ensemble des parties prenantes, y compris à l'échelle de l'économie ou de la société. Enfin, l'approche radicale, d'inspiration marxiste, s'apparente à une critique de la perspective pluraliste et postule l'irréductibilité du conflit entre employeur et travailleur comme émanation d'un conflit de classe. Les règles soutiennent la reproduction du système.

À partir de cette opposition, plusieurs démarches de définition ont été engagées pour tenter de circonscrire l'objet des relations industrielles (Kaufman, 2010b, p. 75 sq., notre traduction) :

> [L]es règles [Dunlop, 1958] ; la régulation du travail [Flanders, 1974] ; la régulation sociale de la production [Cox, 1971] ; la relation d'emploi comme structuration d'un antagonisme d'intérêts [Edwards, 2003] ; la régulation sociale des forces de marché [Hyman, 1975] ; le processus d'accumulation et de production capitaliste et les relations politiques entre classes sociales qui en découlent [Caire, 1996] ; le conflit d'intérêts et la forme de gouvernance pluraliste des entreprises [Kochan, 1998] ; la mobilisation de classe et la justice sociale [Kelly, 1998] ; les avancées en matière d'efficacité, d'équité et d'expression collective [Budd, 2004] ; la représentation collective et le dialogue social [EIRO, 2002] ; la représentation et la régulation politique de différents intérêts [Eberwein, Tholen & Schuster, 2002].

Pour Keith Sisson (2010, p. xii, notre traduction), il s'agit « de la "gouvernance" de la relation d'emploi indépendamment de la présence d'organisations syndicales ou de négociation collective. »[203] Son objectif est « d'identifier des régularités, se demander pourquoi elles arrivent de cette manière, quels sont les mécanismes sous-jacents qui les produisent et expliquent leurs variations, quels sont leurs effets et quelles sont les conditions dans lesquelles elles apparaissent » (ibid., p. 2). D'autres encore ont proposé que son objet consiste à « identifier les variables-clefs ou les forces institutionnelles qui déterminent les résultats des interactions entre les salariés et le management » (Kochan, Katz & McKersie, 1986, p. 16).

La multiplicité de ces objets s'ajoute à la multiplicité des perspectives. John W. Budd & Devasheesh Dhave (2010, p. 68, notre traduction) se sont ainsi essayés à systématiser la dialectique qui tantôt les oppose, tantôt les rapproche. Leur propos s'attache à faire apparaître les similitudes et les contrastes entre les trois perspectives que nous venons d'aborder, auxquelles ils en ajoutent une quatrième : la perspective dite « égoïste », qui reflète la démarche micro-économique.

> Les modèles sont complémentaires dans la mesure où ils nous aident à comprendre différents aspects de la relation d'emploi comme l'importance des incitations économiques (égoïste), les pratiques de gestion des ressources humaines (unitariste), les interventions d'institutions (pluraliste) et le pouvoir […] D'autre part, ces quatre perspectives peuvent être concurrentes. Intellectuellement, les quatre modèles nous forcent à penser les pratiques de gestion des ressources humaines, l'égalité et la diversité, les syndicats et les politiques publiques liées à l'emploi selon des approches très différentes et en grande partie mutuellement exclusives.

Ainsi, définir les contours du champ des recherche des relations industrielles n'est pas une tâche aisée. Il se caractérise par une grande hétérogénéité, qui provient de son interdisciplinarité — de nombreux emprunts théoriques et conceptuels sont faits à la sociologie, à l'économie, aux sciences politiques, etc. — et de l'éclatement de son outillage théorique — ses théories se rapportent à des objets de recherche segmentés — qui ne permettent pas de produire une théorie unifiée et intégrative (Müller-Jentsch, 1998 ; 2004). Cette caractéristique est à l'origine de la critique la plus récurrente et la plus importante à l'encontre des relations industrielles : celle d'un empirisme athéorique (Budd, Gomez & Meltz, 2004, p. 196 sq.).

Parmi les démarches identifiées ici, deux en particulier se concentrent sur la gestion des ressources humaines et ses pratiques : l'approche unitariste et l'approche pluraliste.

203. L'auteur défend par ailleurs l'utilisation d'employment relations au lieu d'industrial relations.

2 | La classification des recherches en relations industrielles : la concurrence entre l'approche unitariste et l'approche pluraliste

Les classifications classiques des recherches en relations industrielles s'attachent à les différencier en s'appuyant sur l'identification des ruptures paradigmatiques (Kuhn, 1962) qui se sont produites, chronologiquement ou non, depuis l'apparition du champ de recherche (voir par exemple : Young, 1982 ; Adams, 1983 ; ou, plus récemment : Müller-Jentsch, 2004 ; Kaufman, 2008). L'objectif de cette section est d'affiner la définition du champ en parcourant ses différentes propositions, en particulier la place occupée par la gestion des ressources humaines.

2.1 | LES PARADIGMES CONCURRENTS EN RELATIONS INDUSTRIELLES

Nous proposons ici un panorama des singularités qui permettent de distinguer les relations professionnelles des autres disciplines qui s'intéressent à des objets similaires, ainsi que des principaux paradigmes qui les structurent (2.1.1). Nous présenterons ensuite plus en détails la perspective pluraliste (2.2.2).

2.1.1. UN PANORAMA DES TENTATIVES DE CLASSIFICATION

Beaucoup des auteurs considérés comme fondateurs du champ des relations industrielles partagent un point commun : ils sont économistes du travail et leurs recherches constituent une critique de l'économie néoclassique, tout en empruntant ses principaux outils conceptuels (offre, demande, marché, équilibre)[204]. Comme le notent Diane Bellemare et al. (1996, p. 472 sq.) :

> Leur grande distinction, par rapport aux néoclassiques de l'époque, est de ne pas faire du marché de concurrence pure et parfaite leur point de référence obligé. Au lieu de balayer du revers de la main les allusions aux imperfections du marché […] ils ont fait de ces imperfections leur préoccupation première parce qu'ils les considéraient comme des caractéristiques inévitables du marché, comme son état naturel.

Les deux éléments qui permettent d'opérer cette distinction sont d'une part la prise en compte de l'existence de nombreux marchés de type oligopolistiques ou monopolistiques et d'autre part celle de l'influence de facteurs sociaux sur le marché (ibid.). C'est dans cette perspective que les syndicats ont été intégrés à l'analyse : non comme une entorse au libre jeu de l'offre et de la demande vers un équilibre, mais comme un acteur essentiel, incontournable et influent du marché du travail, qu'il est nécessaire d'intégrer comme tel à une analyse « réaliste »[205] de ce dernier.

Roy J. Adams (1983) identifie quatre écoles au sein des relations industrielles. L'école du « marché du travail » trouve ses racines dans les écrits d'Adam Smith et se rapproche beaucoup de la perspective

204. Cf. supra, section I, le point de départ des auteurs de la perspective de l'« effet choc ».
205. D'un point de vue épistémologique, les auteurs se situent dans une perspective post-positiviste (Chalmers, 1976).

économiste néoclassique : elle a vocation à étudier l'échange travail/rémunération entre travailleurs et employeurs qui cherchent à maximiser leur utilité. L'école « politique », d'inspiration marxiste, propose une lecture en terme de classes sociales. L'école « managériale » se situe dans la poursuite de la critique de l'école des relations humaines (Mayo, 1949 ; Metcalf & Urwick, 1941) à l'égard des préceptes tayloristes. Enfin, l'école « institutionnelle », qui fait écho aux travaux fondateurs de Beatrice & Sydney Webb (1897) et de John R. Commons (1918), s'attache à l'examen des conditions de la mise en œuvre de la démocratie industrielle, c'est-à-dire de la représentation des intérêts des travailleurs sur leur lieu de travail.

Cette analyse est à la fois très proche — car elle identifie des courants de recherche en fonction de leur approche de la relation d'emploi — et très éloignée de celle proposée par Walther Müller-Jentsch (1998 ; 2004), qui l'étaye des nouveaux apports développés dans les années 1980. L'auteur décrit les éléments issus de six théories, écoles et approches, lesquelles proviennent d'auteurs qui ne se réclament pas toujours du champ des relations industrielles, mais dont les travaux ont influencé son développement.

- Les approches systémiques reposent sur l'identification des mécanismes qui conduisent à la production des règles qui gouvernent les rapports entre les acteurs des relations professionnelles, que cette production soit le fait de leur interaction dans le cadre d'un sous-système social — le système de relations professionnelles — soumis à des effets de rétroaction (Dunlop, 1958), ou qu'elle relève d'un mode de communication propre aux relations professionnelles, la négociation (Rogowski, 2000 ; Martens, Nagelkere & de Nijs, 2001).

- Les approches marxistes ont en commun de récuser une analyse des relations professionnelles centrée sur les seuls processus de régulation. Elles proposent des interprétations fondées sur les processus de contrôle des relations de travail, appréhendés comme des reflets de la structure de classe et de la propriété du capital (Hyman, 1975), dont la dynamique relève d'une dialectique entre mobilisation collective des travailleurs et contre-mobilisation des employeurs (Kelly, 1998). L'analyse — atypique — de Harry Braverman (1974) repose sur la diffusion des pratiques de management tayloristes. L'auteur en déduit la « dégradation » inévitable du travail qu'implique l'économie capitaliste. Enfin, l'école française de la régulation (Boyer, 2000) fait des relations professionnelles un des éléments structurant du « rapport salarial ».

- Les approches institutionnalistes ont pour point de départ l'analyse des institutions comme « faits sociaux » (Durkheim, 1894). À grands traits, cette perspective consiste à étudier la façon dont le comportement des acteurs est influencé par les institutions, et comment ce comportement façonne à son tour les institutions (Giddens, 2005). Cette analyse peut emprunter un cadre historique et s'intéresser à l'origine, à l'évolution et aux interactions entre institutions et acteurs ; elle conduit notamment à insister sur l'importance du passé dans la restriction du champ des possibles selon le phénomène de dépendance au sentier (path dependency ; Thelen, 1999). La sociologie institutionnaliste envisage l'évolution d'institutions guidées par des mécanismes mimétiques qui conduisent à un isomorphisme organisationnel en vue de la satisfaction de critères de légitimité qui sont autant de construits sociaux (Meyer & Rowan, 1977 ; Berger & Luckmann, 2006). Enfin, l'approche en termes de gouvernance utilise les « mécanismes et processus de formation, d'agrégation, de négociation et d'implémentation des intérêts » (Müller-Jentsch, 2004, p. 17, notre traduction) multiples des institutions pour en expliquer les harmonies et les divergences (Streeck & Schmitter, 1985 ; Hall & Soskice, 2001).

- Les approches interactionnistes. L'objectif de ces recherches est l'analyse de la manière dont des acteurs mettent en œuvre leurs capacités stratégiques pour interagir entre eux et avec leur environnement. Ces approches ont contribué au développement de théories sur la négociation collective qui mettent l'accent sur la nature mixte (c'est-à-dire à la fois conflictuelle et coopérative) des points négociés et analysent les stratégies de négociations et les résultats qui en découlent (Walton & McKersie, 1965 ; Walton, Cutcher-Gershenfeld & McKersie, 1994). On leur doit également une explication renouvelée de l'innovation en matière de pratiques de GRH, attribuée aux stratégies proactives des managers, dans le cadre d'un modèle structurant l'interaction de différents niveaux de prise de décision stratégique (institutionnel, fonctionnel et opérationnel ; Kochan, Katz & McKersie, 1986).
- Les approches économiques s'intéressent au comportement de maximisation individuel, soit dans une perspective de choix rationnel contraint par les limites de la rationalité de l'agent (Olson, 1965), soit dans le cadre d'une relation d'emploi vue comme problème de type principal-agent (Jensen & Meckling, 1976) où l'objectif est alors de minimiser les coûts de transaction, en particulier ceux liés à la surveillance de l'exécution de la mission confiée au salarié (Williamson, 1985).
- L'approche institutionnaliste étendue (centrée sur l'acteur) est une proposition qui intègre de nombreux éléments des précédentes (Müller-Jentsch, 2004). Elle propose d'utiliser les concepts de structure (au sens d'Anthony Giddens ; 2005), d'acteurs et ressources stratégiques, de pouvoir, d'influence de l'État, de dépendance au sentier et de processus d'apprentissage et d'émergence pour saisir trois niveaux d'analyse : l'histoire, l'arène (définie par l'auteur comme « un "forum" où les conflits sont réglés et les problèmes résolus à travers les institutions, mais aussi un "champ de bataille" où les acteurs poursuivent non seulement leurs intérêts mais cherchent également à modifier le cadre procédural » ; Müller-Jentsch, 2004, p. 31, notre traduction) et la négociation collective (comme outil de construction d'un ordre social et comme outil de résolution des conflits coopératif et intégratif ; Strauss, 1978 ; Walton & McKersie, 1965).

La classification de Walther Müller-Jentsch est, à notre connaissance, la plus exhaustive[206]. Elle ne peut toutefois se comprendre sans faire référence à l'histoire du champ. Selon Bruce E. Kaufman (1993 ; 2008), il s'est produit une rupture dans les années 1920 entre les tenants de l'« école de la gestion du personnel » et l'« école des économistes du travail institutionnalistes ». Dans un premier temps, ce sont leurs travaux qui ont occupé le devant de la scène, avant que les problématiques liées à la gestion du personnel ne (re)deviennent d'importance égale. Ainsi, le champ des relations industrielles s'est construit autour de deux paradigmes successifs : un paradigme « original » et un paradigme « moderne », le second ayant supplanté le premier à partir des années 1960. Ce dernier a fait de l'analyse du secteur syndicalisé du marché du travail son principal centre d'intérêt. En conséquence, les recherches se sont orientées vers les thématiques du syndicalisme et des conditions d'emploi, en faisant de la négociation collective le moyen privilégié de créer des règles entre des groupes aux intérêts divergents. Or, Kaufman (2008, p. 314, notre traduction, c'est nous qui soulignons) indique que dans le paradigme original, le regard se portait à la fois sur « la relation d'emploi et incluait les

206. À cela près qu'elle néglige les modèles issus des sciences économiques de l'« effet choc » et exit/voice/loyalty, les propositions issues des sciences juridiques (Supiot, 1999) et d'une partie importante de la sociologie française des organisations (Crozier & Friedberg, 1977 ; Bernoux, 1990 ; Reynaud, 1989).

secteurs syndicalisé et non-syndicalisé, et la gestion du personnel/des ressources humaines, et les relations professionnelles. »

Toujours selon Kaufman (ibid., p. 320 sqq.), le paradigme moderne des relations industrielles repose sur neuf éléments[207], partagés par la communauté des chercheurs comme fondateurs des orientations théoriques et conceptuelles qui animent le champ de recherche :

(1) L'existence d'un conflit d'intérêts inhérent à la relation d'emploi ;

(2) L'existence d'un déséquilibre des pouvoirs entre le salarié et l'employeur, au bénéfice de ce dernier ;

(3) Le travail n'est pas appréhendé comme une marchandise mais est considéré comme essentiellement humain, c'est-à-dire qu'il n'est pas détachable de la personne qui l'exécute. En ce sens, il existe une dimension morale — et donc normative — dans la perspective adoptée par les relations industrielles ;

(4) L'exercice de la démocratie sociale sur le lieu de travail doit être garanti, dans le cadre de la représentation collective des salariés ;

(5) La reconnaissance de la supériorité d'une conception pluraliste du système de relations professionnelles, c'est-à-dire de l'existence d'intérêts différents selon les acteurs. En ce sens, il ne s'agit pas de promouvoir le pluralisme en tant que modèle théorique, mais comme modalité concrète, « réaliste » selon les termes de l'auteur, de fonctionnement du système ;

(6) L'objet de recherche se concentre sur les syndicats, la négociation collective et les relations professionnelles sur le lieu de travail ;

(7) Les champs de recherche de l'organizational behavior et du human ressource management sont distincts de celui des industrial relations parce qu'ils sont construits autour d'une approche unitariste de la relation d'emploi ;

(8) Un ancrage idéologique plutôt favorable aux salariés et aux syndicats qu'aux employeurs et aux organisations patronales ;

(9) En tant que champ de recherche ne disposant pas de théories propres, les relations industrielles tirent la majeure partie de leurs racines théoriques des travaux sur le syndicalisme de la fin du XIX^{e} siècle (union studies) et de l'économie du travail dans son approche institutionnaliste.

L'érosion connue par le champ de recherche aux États-Unis à partir des années 1980 (Guest, 1995a ; Godard & Delaney, 2000) — dont un effet est l'utilisation de plus en plus courante des termes employment relations en lieu et place d'industrial relations — peut être interprétée comme une conséquence de la concurrence de modèles alternatifs au modèle pluraliste, notamment en économie du travail et GRH ; quoique cette érosion semble confinée aux États-Unis (Edwards, 1995a ; Kaufman, 2008).

207. L'auteur propose une dixième caractéristique (les relations industrielles ont commencé leur institutionnalisation académique dans les années 1930 et celle-ci s'est concrétisée dans les deux décennies qui ont suivi la Seconde guerre mondiale) qu'il ne nous paraît pas pertinent de développer ici car elle n'illustre pas de caractéristique distinctive liée à la conduite de recherches scientifiques dans ce champ.

Bruce E. Kaufman propose ailleurs (2010b) que les relations industrielles se distinguent principalement par les variables dépendantes — au sens économétrique — qu'elles cherchent à expliquer, à savoir la relation d'emploi et les problèmes qui en découlent. En ce sens, la perspective IR s'éloigne de l'économie du travail néoclassique parce qu'elle récuse la proposition d'un marché du travail auto-régulé consistant à laisser le mécanisme d'offre et de demande atteindre un équilibre ; elle s'éloigne de la perspective HRM parce qu'elle récuse ce que Kaufman (ibid., p. 97, notre traduction) désigne comme le « premier théorème fondamental de la performance », selon lequel la performance est une fonction positive de l'utilisation de pratiques de GRH et de leur adéquation à la stratégie de marché de la firme (Huselid, 1995)[208].

2.1.2. Le paradigme pluraliste

Le paradigme pluraliste en relations industrielles repose sur la reconnaissance d'un conflit d'intérêt entre employeur et salariés. Il trouve sa source dans la double nature de la relation d'emploi — cf. supra ses dimensions économique et managériale. Le versant managérial implique que l'employeur exerce son autorité. La paradigme pluraliste repose sur un présupposé fondamental : bien que l'autorité de l'employeur soit fondée juridiquement, elle est génératrice de conflits.

> Dès qu'il existe une autorité qui prétend diriger un subordonné et déterminer sa conduite et son comportement […] ceux qui se voient attribuer une mission protesteront inévitablement. Il y aura remise en cause par les subordonnés de ce qui fonde l'autorité et du bien fondé de son exercice.
>
> Chamberlain, 1963, p. 185, notre traduction, nous soulignons.

La relation d'emploi constitue une relation d'échange négocié entre des parties prenantes dont certains intérêts sont concurrents, dans laquelle les termes de l'échange sont influencés par l'environnement, qui conditionne les pouvoirs de négociation relatifs des parties (Budd & Bhave, 2010). En d'autre termes, le paradigme pluraliste des relations industrielles n'est rien moins qu'une théorie des intérêts à motivation mixte, c'est-à-dire à la fois concurrents entre eux et partagés par l'ensemble des acteurs. Ces intérêts sont concurrents parce qu'ils constituent des points de tension dans la relation d'emploi : il s'agit principalement des « prix, effort, équité et pouvoir » selon le modèle développé par Jack Barbash (1984). En termes simples, les tensions apparaissent parce que le travailleur chercherait à obtenir la meilleure rémunération possible en contrepartie du moindre effort tout en étant protégé contre l'arbitraire de l'employeur ; vice versa, l'employeur chercherait à

208. Ou, selon les mots de l'auteur, « plus de GRH = plus de performance » (notre traduction). Ailleurs (Kaufman & Miller, 2011), l'auteur propose l'équation de régression suivante :

$$Perf_i = \beta_0 + \beta_1 HRM + \beta_2 X_i + \varepsilon_i$$

où $Perf_i$ est la performance financière ou organisationnelle de la $i^{ème}$ firme, β_0 la constante du modèle, HRM est un vecteur ou un index composite de pratiques de GRH doté d'un coefficient de régression partiel β_1, X_i un vecteur de variables de contrôle asssocié à un coefficient de régression partiel β_2 et ε_i un terme d'erreur. Cela revient à dire que l'hypothèse du shrm est que pour toute pratique constitutive du vecteur HRM, $\beta_1 > 0$.

minimiser le salaire à verser en vertu d'une discipline budgétaire, mais recherche en contrepartie l'effort maximal du salarié et dispose pour ce faire d'un pouvoir relatif supérieur.

Pour autant, ces intérêts — et c'est là l'apport principal du paradigme pluraliste — peuvent être conciliés. Noah M. Meltz (1989, p.109, notre traduction) écrit ainsi : « pour les relations industrielles, le propos n'est pas de considérer [l'efficacité et l'équité] comme opposés, mais comme compléments. » L'équité, dont la prise en compte est rendue « nécessaire » par le renversement de l'analyse du travail — « le travail n'est pas une marchandise » — joue un rôle médiateur : « l'efficacité formelle doit être médiée par l'équité de manière à améliorer l'efficacité réelle » (Barbash, 1989, p. 115, notre traduction). En ce sens, l'équité peut être définie comme :

> [U]n ensemble de pratiques justes [fair] qui couvrent à la fois des résultats matériels et un traitement personnel qui respectent la liberté et la dignité humaines […]. L'équité comme référent de la relation d'emploi contient l'ensemble de ces trois concepts : une gamme de minima, la justice distributive et la justice procédurale.
>
> Budd, 2004, p. 18 sqq., notre traduction.

John W. Budd (ibid.) propose également d'intégrer à la conceptualisation de la relation d'emploi l'ensemble des mécanismes, directs et indirects, qui permettent la participation des salariés — « la capacité d'avoir une influence significative [meaningful] dans la prise de décision » (p. 23, notre traduction). Dans cette proposition, la participation intervient principalement à travers l'expression collective (voice) des travailleurs — c'est-à-dire les instances qui assurent leur représentation (Budd, Gomez & Meltz, 2004, p. 202, notre traduction) :

> Les intérêts concurrents ne sont pas uniquement réconciliés par les forces du marché — qui sont souvent imparfaits et souvent à l'avantage des employeurs — mais aussi par des interactions individuelles et collectives complexes façonnées par les institutions, les facteurs comportementaux qui influencent la prise de décision, les usages et les valeurs. Dans le même temps, les intérêts partagés relient les parties prenantes et le point focal du paradigme pluraliste des relations industrielles est de résoudre les conflits pour obtenir des gains mutuels […]

Aussi, il ne s'agit pas de considérer la fonction voice uniquement dans sa contribution à l'efficacité organisationnelle (comme le proposent Freeman & Medoff ; 1984), mais en ce qu'elle participe de la démocratie industrielle et est un instrument qui garantit l'exercice de droits de nature politique, de même qu'elle participe, d'un point de vue moral, à la préservation de la liberté et de la dignité individuelle.

2.2 | LA PLACE DES PRATIQUES DE GESTION DES RESSOURCES HUMAINES, DE LEUR INFLUENCE SUR L'ORGANISATION ET DE LA FONCTION D'EXPRESSION COLLECTIVE DANS LES PARADIGMES UNITARISTE ET PLURALISTE

L'existence de paradigmes concurrents conduit à des propositions elles-mêmes concurrentes sur la manière de conceptualiser les différents éléments qui constituent et découlent de la relation d'emploi. On s'intéressera ici particulièrement aux propositions unitaristes et pluralistes en ce que la première apparaît liée au paradigme HIM et la seconde aux travaux théoriques en relations industrielles que nous avons présentés.

On relève ainsi des divergences concernant la manière dont est appréhendée l'introduction de pratiques de GRH mobilisatrices (Budd & Bhave, 2010). Dans la perspective unitariste, elles constituent un moyen de concrétiser l'adéquation entre les intérêts des employeurs et des salariés. Dans la perspective pluraliste, on se situe « dans un entre-deux conceptuel entre le déterminisme de marchés du travail concurrentiels […] et le contrôle managérial unilatéral » (ibid., notre traduction). Cette divergence est liée de manière particulièrement étroite à la place de la fonction collective voice. En effet, dans la perspective unitariste, l'adoption des pratiques de GRH se fait nécessairement de manière unilatérale et l'insatisfaction des salariés est assimilée à une erreur dans le choix de la ou des pratique(s) adéquates. Au contraire, la perspective pluraliste intègre la participation des salariés et/ou de leurs représentants dans le processus de prise de décision.

D'autre part, les perspectives s'opposent dans leur manière de considérer la contribution des pratiques à la performance de l'organisation (ibid.). Selon la perspective unitariste, cette contribution doit se mesurer en termes d'efficacité et d'efficience et la performance n'est envisagée que dans sa seule dimension organisationnelle. Par opposition, la perspective pluraliste confère une importance équivalente à leur impact sur les salariés et leur contribution fait alors intervenir la notion d'équité telle que nous l'avons présentée au point précédent.

2.3 | LES PERSPECTIVES IR ET HRM : DES « SŒURS ENNEMIES » IRRECONCILIABLES ?

Le déclin du syndicalisme et de la négociation collective en Amérique du Nord aurait initié une période de crise pour la recherche en relations industrielles en ce qu'une part non négligeable de son terrain d'application privilégié serait menacé de disparition. Parallèlement, l'attrait des chercheurs en ressources humaines pour les mécanismes d'expression directe des salariés, à la suite du développement des programmes de recherche sur les pratiques mobilisatrices, a conduit au rapprochement des thématiques abordées avec celles constituant l'apanage traditionnelle des IR. Dans le même temps, un nombre croissant de chercheurs en relations industrielles ont cherché à explorer la notion de HPWS avec les outils que leur offraient leur discipline. Ces mouvements conjugués ont abouti à la production d'une littérature comparative des deux champs de recherche : IR et HRM sont-elles concurrentes ou complémentaires ?

Le début des années 2000 ont vu s'opposer les deux thèses dans des débats particulièrement vifs. En particulier, les auteurs en IR font reproche à la perspective HRM de négliger l'influence des acteurs non managériaux — syndicats et État — dans le choix en matière de GRH, et de passer sous silence les effets

organisationnels des pratiques de type high involvement dès lors qu'ils ne concernent pas directement la performance économique ou organisationnelle — en particulier ce qu'elles peuvent impliquer pour les salariés (Godard & Delaney, 2000 ; Delaney & Godard, 2001 ; Voos, 2001). La perspective de la gestion stratégique des ressources humaines semble ainsi ne s'appuyer que sur une partie des déterminants de la performance organisationnelle (motivation individuelle, compétences, et participation des salariés). Elle néglige également les conflits d'intérêts qui peuvent émerger de la mise en œuvre de systèmes de pratiques mobilisatrices (« "motivation plus importante" = intensifcation du travail ? "flexibilité plus importante" = diminution de la sécurité de l'emploi ? ; Kaufman, 2010a, p. 308, notre traduction).

Parmi les tenants de l'existence d'une concurrence irréconciliable entre les deux champs, Paul K. Edwards (2005, p. 25 sqq.) dresse le tableau d'une opposition plus systématique — en des termes tranchants. Deux éléments en particulier retiennent son attention.

- En premier lieu, trois problèmes se posent au niveau empirique pour les tenants de la HRM.

  (1) La conception unitariste de la relation d'emploi conduit à traiter les salariés « comme des ressources qui doivent être déployées et contrôlées » et non comme une partie au contrat, disposant d'une égalité sur le plan juridique. Dans cette perspective, le rôle des managers est de faire disparaître le conflit au nom d'une « rhétorique de l'harmonie. » Or, selon l'auteur, la nature inhérente du conflit dans la relation d'emploi est une « caractéristique démontrable. »

  (2) Les pratiques associées à la perspective HRM — qui ont pour fondement de considérer le salarié comme une ressource et de faire de la GRH une fonction stratégique de l'entreprise — ne peuvent être appliquées à qu'à un très faible nombre d'entreprises.

  (3) L'influence de l'État dans l'élaboration des règles qui gouvernent la relation d'emploi est minimisée.

- En second lieu, ces difficultés empiriques se traduiraient par des difficultés d'ordre théorique :

  (4) La tendance à un historicisme étroit, en particulier à propos de la syndicalisation, qui ne distingue que deux situations : la poursuite du déclin ou l'émergence de nouvelles opportunités grâce à la participation des syndicats aux programmes d'implication des salariés ;

  (5) La perspective unitariste conduirait à une vision idéalisée de la coopération dans les organisations, en contradiction avec la nécessaire incertitude qui accompagne la relation d'emploi et qui découle de son inscription dans une relation qui fait intervenir conflit, pouvoir et inégalité entre les parties.

TABLEAU 2.5
Comparaison des postulats sous-jacents et des dimensions-clefs des paradigmes Industrial Relations et Human Resource Management

	INDUSTRIAL RELATIONS	HUMAN RESOURCE MANAGEMENT
Conception de la relation d'emploi	Pluraliste	Unitariste

Niveau d'analyse privilégié	Économie, société, résultats sociétaux	Organisation, entreprise, performance organisationnelle
Orientation théorique	Contingente	Universaliste
Fondement du contrat psychologique	Accord	Implication/Engagement
Référent comportemental	Normes, coutumes et pratiques	Valeurs, mission
Problèmes de confiance, de légitimité	Inhérents à la relation d'emploi	Mineurs, limités à des problèmes managériaux
Organisation et conception des postes	Rôles formels, hiérarchie, division du travail, contrôle des salariés par le management	Rôles flexibles, structure plate, travail en équipe/autonomie, auto-contrôle
Le conflit social…	… est de nature collective et il est un résultat inhérent à la nature de la relation d'emploi	… est individuel, entre l'individu et l'organisation.
Gestion de la main d'œuvre	Par la négociation collective	Par des contrats individuels
Les syndicats…	… peuvent avoir un effet bénéfique sur l'organisation, les individus et la société en offrant des possibilité d'expression collective et en améliorant la démocratie.	… sont une réponse à de mauvaises décisions managériales ou à un échec des systèmes RH
Le rôle de l'État est…	… important	… mineur
Les institutions jouent un rôle…	… important	… mineur

SOURCE. Adapté de Voos (2001), Delaney & Godard (2001, p. 398), Edwards (2005, p. 25) et Guest (1995a, p. 112).

* * *

En conclusion, le champ des relations industrielles se caractérise par l'hétérogénéité de ses objets de recherche, de ses positionnements paradigmatiques et de ses méthodes.

Néanmoins, ses développements les plus récents se singularisent par la place attribuée à la dialectique entre conflit et coopération qui noue dans les interactions entre les acteurs du management et les salariés, ainsi que par l'intérêt prononcé pour les mécanismes à travers lesquels se joue cette dialectique (la négociation collective, le règlement des conflit au travail, etc.) et pour les règles qui à la fois organisent et sont produites par ces interactions.

Dans le tableau 2.5, il apparaît nettement que les enjeux relatifs aux pratiques mobilisatrices sont appréhendés directement par le champ HRM, alors que ceux relatifs à la gestion des relations professionnelles figurent avec beaucoup plus d'acuité parmi les préoccupation du champ IR. Dans le contexte français, le cadre juridique est fondé sur une démarche qui présente, à la lecture de cette opposition, un appel à la rencontre : la négociation collective est prise en tant qu'exercice de la démocratie en entreprise alors que, parallèlement, les outils mobilisés pour renforcer le dialogue social en entreprise ont pour objet de s'émanciper de la tutelle de la loi à travers la recherche de compromis entre flexibilité et sécurité.

B | Les approches systémiques et interactionnistes en relations industrielles

L'application de la démarche systémique a ouvert à la voie à des formalisations théoriques qui ont centré l'objet de recherche des relations industrielles sur les règles et les processus qui conduisent à leur adoption et à leur mise en œuvre.

1 | John T. Dunlop : une approche structuro-fonctionnaliste des relations professionnelles

La théorie des systèmes de relations industrielles de John T. Dunlop (1958) puise ses fondements dans la démarche systémique et la sociologie fonctionnaliste de Talcott Parsons (1951). Elle tire de la première ses concepts fondateurs et le fondement théorique de la relation causale qu'elle décrit (1.1.1.). De la seconde, elle puise l'explication du comportement des acteurs comme participants d'un sous-système social (1.1.2.).

1.1 | UNE APPROCHE SYSTEMIQUE DES RELATIONS PROFESSIONNELLES

L'approche systémique est liée aux développements de la théorie générale des systèmes, dont l'application vise à la modélisation du comportement de systèmes mathématiques ou physiques. Bien qu'elle soit à distinguer de l'approche systémique telle qu'elle sera présentée ici, elle est à l'origine, directement ou indirectement, de ses concepts-clefs.

L'objectif premier de l'approche systémique ne consiste pas à développer une théorie, mais à proposer une méthodologie permettant la compréhension d'« invariants, c'est-à-dire des principes généraux, structuraux et fonctionnels, pouvant s'appliquer aussi bien à un système qu'à un autre » (De Rosnay, 1975, p. 92). Un système peut être défini comme « un ensemble d'éléments en interaction dynamique, organisés en fonction d'un but » (ibid., p. 101), mais il convient de préciser que « [l]es définitions étant trop vagues, il est beaucoup plus opérationnel de décrire les propriétés du système, dont des principes d'action découleront » (Rojot, 2005, p. 119). Deux autres termes peuvent être retenus de la définition proposée par Joël de Rosnay : la structure et la fonction. Les deux concepts sont liés aux éléments constitutifs du système. La fonction désigne la relation entre l'élément et le système, la manière dont il participe individuellement à la production des extrants. Par structure, il faut entendre la manière dont les éléments du système sont agencés, c'est-à-dire la façon dont leurs interactions produisent les extrants du système.

Ainsi, dans le modèle de Dunlop, les pratiques de GRH sont entièrement assimilées à des règles. Ces règles sont de trois ordres : acquisition, rémunération et conception des règles (règles procédurales).

1.2 | LES RELATIONS PROFESSIONNELLES COMME SOUS-SYSTEME DU SYSTEME SOCIAL

La pensée du sociologue Talcott Parsons a par ailleurs joué un rôle important dans le développement de la théorie de John T. Dunlop. Selon Parsons (1951), la société est un système — le système social —, lui-même constitué d'un ensemble de sous-systèmes, chacun desquels opérant dans un certain domaine d'activités, et dont les résultats « nourrissent et contraignent » les autres sous-systèmes (Piore & Safford, 2006, p. 313, notre traduction). Sa vision porte le nom de fonctionnalisme systémique ou structuro-fonctionnalisme : chaque sous-système et chaque acteur du sous-système occupent une fonction spécifique — leur rôle — qui alimente le système social, façonne les fonctions des autres acteurs et sous-systèmes, et est façonné en retour par les activités de ces derniers.

L'apport de Dunlop est donc d'appliquer cette vision au système de relations professionnelles, c'est-à-dire de le considérer comme un sous-système de la société. Au même titre que le sous-système économique — qui produit des biens et services — le système de relations professionnelles est un sous-système du système social, produisant les règles qui organisent la relation d'emploi, particulièrement sur le lieu de travail.

1.3 | LES REGLES PRODUITES PAR LE SOUS-SYSTEME DE RELATIONS PROFESSIONNELLES, CŒUR DE L'ANALYSE DE DUNLOP

La théorie du système de relations professionnelles de Dunlop a pour objet l'explication de l'apparition et de l'évolution des règles qui le gouvernent. Ces règles, dont les pratiques RH font partie, sont créées à la fois par la législation et par la négociation collective. Elles constituent le principal produit du système. Le système est à la fois le processus — il sert de support à la création des règles — et le produit de ce travail de réglementation (Müller-Jentsch, 2004). Dunlop s'appuie sur différents concepts-clefs.

En premier lieu, le système est constitué d'acteurs : salariés et organisations syndicales, directions et organisations patronales, État et institutions publiques. Le rôle de l'État est double puisqu'il est « à la fois un des acteurs du système et compris dans "la distribution du pouvoir dans la société" » (Da Costa, 1999, p. 38). En second lieu, les acteurs du système interagissent au sein d'un environnement, qui consiste en la réunion de plusieurs contraintes : la technologie, les conditions du marché du travail qui fixent la contrainte budgétaire des firmes, les relations de pouvoir et la distribution de ce dernier entre les acteurs, et le statut des acteurs. En troisième lieu, les acteurs sont animés par une idéologie, c'est-à-dire que leurs comportements sont guidés par « l'ensemble des convictions communes qui définissent le rôle, la place et la représentation des acteurs » (Lallement, 1996b, p. 38). En quatrième lieu, en raison de sa nature « ouverte », le système de relations professionnelles est sujet à des rétroactions (feedback).

La théorie de Dunlop établit une relation causale, de nature déterministe, entre le « réseau de règles » qui constitue l'extrant principal du système, et ses autres éléments. En posant que R correspond aux règles, A aux acteurs, T, M et P respectivement au contexte technologique, au marché et à la distribution du pouvoir, et I à l'idéologie, cette relation peut s'écrire sous la forme (équation [2.2]) :

$$R = f(A, T, M, P, I) \quad [2.2]$$

Les règles sont donc posées comme la variable dépendante de l'équation, et résultent de l'interaction entre les acteurs, contraintes par les contextes et l'idéologie.

1.4 | APPORTS ET LIMITES DE LA THEORIE DEVELOPPEE PAR JOHN T. DUNLOP

Ce modèle est généralement considéré comme fondateur dans le champ des realtions industrielles, particulièrement pour le renversement qu'il opère par rapprot à la théorie économique néoclassique en centrant sont analyse sur des acteurs pris dans des processus de création de règles (1.4.1). Pour autant, il n'est pas exempt de certaines limites, notamment son caractère statique en dépit d'effets de rétroaction (1.4.2).

1.4.1. EMPLOYEURS ET REPRESENTANTS SYNDICAUX COMME CREATEURS DE REGLES

Si l'on se place dans une perspective historique, il apparaît que les apports issus de la théorie de Dunlop ont largement contribué à modifier la manière d'appréhender le rôle des organisations syndicales. En particulier, la notion de « sous-système de relations professionnelles » rend possible l'émancipation de l'analyse en relations industrielles par rapport, notamment, aux sciences économiques. Son analyse conduit à l'identification de trois problèmes principaux (Poole, 1981, p. 26) : l'analyse des interactions entre le sous-système de relations professionnelles et le système social, l'analyse des interactions entre le sous-système de relations professionnelles et le sous-système économique, et les caractéristiques et structures internes du sous-système de relations professionnelles.

Si l'on s'en tient à notre thématique de recherche, l'apport majeur de la théorie systémique de Dunlop est double. En premier lieu, il contribue à faire de règles qui gouvernent le sous-système de relations professionnelles le cœur de l'objet de recherche. En ce sens, il s'agit de proposer une explication du fonctionnement du sous-système centrée sur les objectifs des ses acteurs — l'établissement de règles.

En second lieu, le modèle de Dunlop apparaît se prêter de manière efficace à la comparaison dans la mesure où il est conçu pour comparer règles et procédures, aussi bien entre secteurs d'activités qu'entre systèmes nationaux. Les changements y sont appréhendés comme des variations de contraintes, en particulier celles qui découlent des autres sous-systèmes constitutifs du système social, en cohérence avec la sociologie parsonienne.

Franck Biétry (Biétry, 2007b, p. 23) souligne également en quoi les mécanismes de rétroaction prévus dans le modèle sont à l'origine d'un renouveau du questionnement sur le rôle des syndicats dans le sous-système de relations professionnelles. Ainsi, l'intérêt principal du modèle tiendrait non pas, comme il y est principalement fait référence, à l'identification de constituants du sous-système, mais bien plus à l'identification des relations entre les constituants. La question de l'influence des organisations syndicales s'y trouve posée avec d'autant plus d'acuité :

> À vouloir défendre « les droits, ainsi que les intérêts moraux, tant collectifs qu'individuels, des personnes visées par leurs statuts » (Code du travail), jouent-elles un rôle diabolique ou pacificateur ? Sont-elles destructrices d'emplois à cause de leur opposition à la main invisible du marché ou bien, au contraire, le dernier rempart protégeant l'intérêt collectif ? Constituent-elles des limites nuisibles au pouvoir de direction des employeurs ou, à l'inverse, des incitations permanentes à l'amélioration des processus de gestion ?

On peut enfin souligner que la théorie de Dunlop a également stimulé la recherche dans le champ des relations industrielles (en particulier au sein de l'école dite d'Oxford ; Clegg, 1960 ; Flanders, 1970) et qu'elle est à l'origine du rapproche entre les thématiques traditionnelles du champ des IR et de la GRH (cf. infra, 2).

1.4.2. LECTURE CRITIQUE

Quoiqu'encore aujourd'hui abondamment commentée, la théorie des relations industrielles de Dunlop est sujette à plusieurs critiques majeures (cf. par exemple : Bellemare et al., 1996 ; Da Costa, 2003 ; Piore & Safford, 2006). En particulier, le modèle de Dunlop prévoit que le changement soit toujours imprimé de l'extérieur : le système fournit une réponse déterminée, ce qui revient de facto à exclure de l'analyse la stratégie des acteurs. Plus encore, le modèle apparaît incapable de lier de manière satisfaisante les changements dans les contraintes qui s'imposent aux acteurs et les résultats de leurs interactions, c'est-à-dire à prédire l'efficacité des changements (Metlz, 1997).

Une seconde série de problèmes concerne les acteurs et leurs comportements. D'une part, le modèle néglige les acteurs qui ne tombent pas dans la catégorie syndicale ou managériale. Or, cette vision peut apparaître datée au regard, notamment, des nouvelles formes de mobilisation collective (Piore & Safford, 2006, p. 314). Dans le même sens, le comportement des acteurs est guidé par des processus de maximisation sous contrainte, à la manière des agents économiques dans la théorie néoclassique.

Enfin, certains auteurs ont pointé le manque de clarté du concept d'idéologie. C'est le cas par exemple de Jean-François Amadieu & Jacques Rojot (1996, p. 98), selon lesquels « il serait [plus] juste de parler d'un intérêt commun, constitué notamment d'un ensemble d'objectifs compatibles avec le fonctionnement du système […] et d'un ensemble d'attentes et de croyances réciproques de chacun des acteurs sur son propre rôle et le rôle légitime de l'autre. » Cette redéfinition apparaît en effet plus compatible avec les propositions formulées par Neil W. Chamberlain (Chamberlain & Kuhn, 1965) en matière de pouvoir relatif de négociation ou encore de Keith Sisson (2010) sur les composantes de la relation d'emploi.

2 | L'initiative managériale comme source de l'innovation en matière de gestion des ressources humaines

La parution de l'ouvrage The Transformation of American Industrial Relations par Thomas A. Kochan, Harry C. Katz & Robert B. McKenzie (1986) constitue un tournant majeur dans l'explication de l'évolution des

pratiques de relations professionnelles et de leur influence sur la performance des entreprises. Le point de départ de leur proposition est que les pressions exogènes à l'entreprise sont de plus en plus contraignantes dans le contexte de la mondialisation des échanges, et qu'elles attisent ainsi l'exigence de compétitivité. Elle repose sur le concept de décision stratégique[209] dont les fondements ont été exposés quelques années plus tôt (Kochan, McKersie & Cappelli, 1984). En ce sens, elle est une démarche interactionniste — le point central est la stratégie des acteurs —, mais qui repose sur les apports de la perspective systémique.

2.1 | LES DECISIONS STRATEGIQUES DU MANAGEMENT COMME CLEFS DE LECTURE DES CHANGEMENTS EN GESTION DES RESSOURCES HUMAINES, DANS LES INTERACTIONS SALARIES-MANAGEMENT ET DANS LEURS RESULTATS

Le développement du concept de décision stratégique naît du constat de l'incapacité de la théorie des relations industrielles à expliquer certains faits observés empiriquement : la chute importante du taux de syndicalisation et l'apparition parallèle d'un secteur « non-syndicalisé » (nonunion sector), l'apparition de stratégies de management tournées vers l'évitement syndical, le développement de pratiques de GRH favorisant l'expression individuelle des salariés, le changement de rôle de l'État américain (de la définition de règles procédurales à la définition de règles substantielles) et l'origine des innovations en matière de gestion des ressources humaines et de conditions d'emploi. Ce dernier point est sans doute celui qui intéresse le plus cette recherche :

> Depuis la Seconde guerre mondiale, les changements concernant les termes et les conditions d'emploi se produisaient traditionnellement sans interruption et étaient amorcés par les exigences syndicales. Ces améliorations étaient ensuite graduellement transposées, ou encore elles "débordaient" vers le secteur non-syndicalisé[210]. Néanmoins, le management prend de plus en plus l'initiative concernant les exigences dans les négociations et l'introduction d'innovations dans les pratiques de gestion du personnel non-syndiqué.
>
> Kochan, McKersie & Cappelli, 1984, p. 19, notre traduction ; souligné par les auteurs.

Ainsi, la transformation des relations professionnelles américaines est en premier lieu le passage d'une initiative syndicale à une initiative managériale dans la définition des points soumis au processus de négociation collective. C'est la reconnaissance de ce rôle — pro-actif — et son intégration à la théorie des relations industrielles — qui le percevait alors comme réactif aux initiatives syndicales — que les auteurs

209. À ma connaissance, il n'existe pas de consensus sur la traduction du concept de strategic choice. Une démarche littérale favoriserait l'utilisation de « choix stratégique ». C'est d'ailleurs la traduction qui prévaut dans les études québécoises (e.g. Lapointe, 2001 ; Tremblay 2010). Toutefois, tel que présenté par les auteurs, le concept renvoie davantage à un processus de prise de décision qu'à l'étape du choix, de l'arbitrage entre plusieurs options, puisque la présence syndicale influe sur les options possibles. C'est pourquoi nous choisissons d'y faire référence par les termes « décision stratégique ».

210. Précisons que la première partie de la phrase fait référence au processus de pattern bargaining décrit au chapitre premier (cf. infra), mais que la seconde relève d'un mécanisme dit de spill-over (littéralement, « déborder ») : les employeurs adoptent les conditions d'emploi prévues par des contrats négociés ailleurs par des organisations syndicales afin d'éviter leur implantation dans leur propre entreprise.

invitent à reconsidérer. Le concept de décision stratégique doit permettre l'opérationnalisation de la prise en compte de ce rôle.

Une décision stratégique est caractérisée par une condition de libre-arbitre et une condition liée à l'objectif poursuivi par l'acteur. Ces deux conditions sont cumulatives : les acteurs doivent disposer d'un certain degré d'autonomie de décision (ils ne sont pas totalement contraints par leur environnement) et cette autonomie doit leur permettre de modifier leur rôle ou leur relation avec les autres acteurs du système de relations professionnelles (Kochan, McKersie & Cappelli, 1984, p. 22). Elles sont dictées par l'« idéologie » des managers, c'est-à-dire l'ensemble de leurs valeurs et croyances — au sens de Dunlop (1958) — qui les orientent et les guident.

Il s'agit également d'intégrer l'évolution des forces institutionnelles qui s'exercent sur les processus et les résultats des négociations collectives. En ce sens, le modèle de la décision stratégique propose de dépasser une vision restrictive de la négociation collective, centrée sur sa dimension formelle et son déroulement dans l'établissement, comme si ce dernier était un espace hermétique. Ainsi, les auteurs élaborent un cadre institutionnel élargi : en plus du niveau traditionnel d'analyse — celui de la négociation collective et de ses stratégies —, ils proposent de tenir compte des décisions prises au niveau de la conception des stratégies de long terme et des politiques générales et de celles qui se nouent au niveau du lieu de travail et des interactions entre individus et organisation (tableau 2.6). Cette adaptation de la théorie des relations industrielles doit lui permettre d'expliquer les « apparentes incohérences et les contradictions internes entre les pratiques et les stratégies » (Kochan, Katz & McKersie, 1986, p. 19, notre traduction).

Ainsi, la proposition de Kochan, Katz & McKersie établit que les acteurs de la GRH, à travers les stratégies qu'ils conçoivent et les décisions qu'ils appliquent au sein des établissements, sont les principaux vecteurs du changement et de la performance de l'organisation[211]. Cette proposition est faite dans un cadre systémique qui permet de tenir compte des « impacts cumulatifs des tendances sociales, politiques, économiques et technologiques » dans une perspective historique (Strauss, in Burton Jr. et al., 1988, p. 450).

TABLEAU 2.6
Les trois niveaux d'activité des relations professionnelles

NIVEAU	EMPLOYEURS	SYNDICATS	ETAT

211. Si c'est bien à la théorie des décisions stratégiques que l'on doit la formalisation de cette position, cette dernière est toutefois ancienne dans le champ des relations industrielles. Neil W. Chamberlain (1963, p. 187, notre traduction) écrit ainsi : « Il faut se souvenir que dans l'exercice de ses fonctions le management est un instigateur de changement et un répondeur [sic] au changement. Le management opère dans un environnement économique où le changement est la règle. Les pressions de la concurrence économique le poussent à être réactif aux changements qui se produisent autour de lui. Ainsi, pour le management, le changement est une règle vitale, alors que les syndicats, au contraire, jouent souvent un rôle qui les conduits à s'opposer au changement. Ils cherchent à préserver des positions qui impliquent la sécurité de leurs membres. »

Institutionnel (Stratégie de long terme et conception des politiques)	Stratégies d'entreprise Stratégies d'investissement Stratégie de GRH	Stratégies politiques Stratégies de représentation Stratégies d'acquisition de membres	Politiques macroéconomiques et sociales
Fonctionnel (Négociation collective et politique de GRH)	Politiques de GRH Stratégies de négociation	Stratégies de négociation collective	Gestion et régulation du travail
Organisationnel (relations individus/organisation)	Style de l'encadrement Participation des salariés Conception des postes et organisation du travail	Gestion des contrats de travail Participation des salariés Conception des postes et organisation du travail	Élaboration des normes et minima Participation des salariés Droits individuels

SOURCE. Kochan, Katz & McKersie (1986, p. 17, notre traduction).

2.2 | LA TRANSFORMATION DES RELATIONS INDUSTRIELLES AUX ÉTATS-UNIS : DECLIN SYNDICAL, DEVELOPPEMENT DE LA GESTION DES RESSOURCES HUMAINES

La dimension dynamique du modèle est utilisé par les auteurs pour décrire et expliquer l'évolution — la « transformation » — du système américain de relations professionnelles. Elle découle de la conjonction de trois éléments, chacun d'eux étant lié à un des niveaux mis en lumière par les auteurs.

D'une part, la négociation collective est le sujet d'un mouvement de décentralisation, du niveau de la branche vers le niveau de l'entreprise. Le pouvoir de négociation des employeurs augmente, ce qui se traduit par l'affaiblissement concomitant de la régulation des conditions d'emploi par les syndicats dans certains secteurs d'activités (notamment l'automobile, la transformation du caoutchouc, l'emballage de viande, les transports routiers ou l'aciérie[212]) et certaines entreprises pluri-établissements, régulation qui prenait jusqu'alors la forme du pattern bargaining. Les auteurs observent ainsi le développement de tactiques d'évitement ou de contournement des syndicats(pratiques de communication directe sur les informations économiques de l'entreprise et le contexte concurrentiel) et du concession bargaining (« négociation de concessions »). En ce sens, les informations délivrées par les employeurs court-circuitent l'action syndicale et permettent de légitimer les concessions par les pressions extérieures subies par l'entreprise.

D'autre part, au niveau le plus inférieur du modèle, les pratiques de GRH se sont orientées vers la stimulation de la motivation individuelle des salariés par l'engagement et l'implication individuelle (cf. Walton, 1985 ; Lawler, 1986) : programmes d'amélioration de la qualité de vie au travail (quality of work life ou QWL), d'implication des salariés (employee involvement, EI), cercles qualité (quality circles, QL) et groupes participatifs (labor-management participation teams, LMPT) se sont développés au début des années 1980, de même que les pratiques de rémunération variable, c'est-à-dire liées à la performance collective ou individuelle.

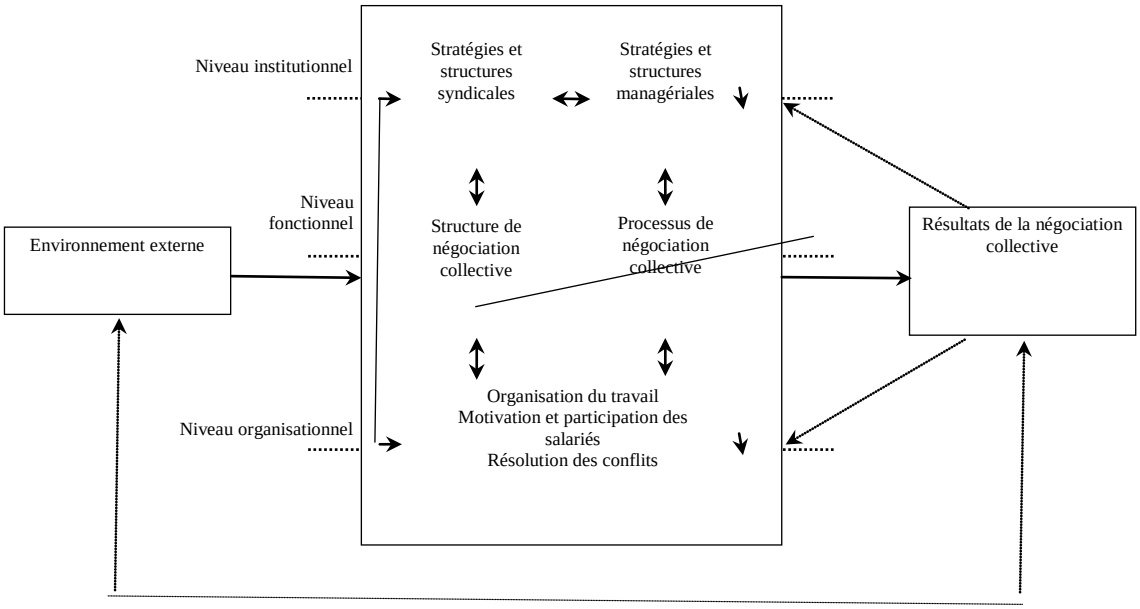
Enfin, les auteurs observent un glissement dans les stratégies syndicales, qui chercheraient davantage à influencer la prise de décision managériale au niveau stratégique qu'au niveau de la négociation collective.

212. Traductions littérales pour, respectivement : automobiles, rubber, meatpacking, trucking et steel industries (Kochan, Katz & McKersie, 1986, p. 128).

Cette évolution se limite toutefois aux grandes entreprises et à certains secteurs d'activités concernés par les politiques publiques de dérégulation.

Il est important de constater ici que les activités de chaque niveau sont étroitement liées entre elles. Par exemple, on peut considérer que les programmes de type QWL ou LMPT renvoient à la mise en œuvre opérationnelle de stratégies d'entreprise ou de politiques publiques visant à affirmer les droits des salariés dans l'entreprise. L'utilisation de pratiques de rémunération variable selon les performances individuelles ou collective, c'est-à-dire la flexibilité ou encore la réversibilité des pratiques de rémunération fait écho à l'argumentaire liant flexibilité de l'entreprise et performance dans un environnement caractérisé par une concurrence intense.

GRAPHIQUE 2.4
Les trois niveaux de d'activité : un cadre conceptuel pour l'analyse de la négociation collective et des relations industrielles



SOURCE. Katz & Kochan (2000, p. 5, notre traduction).

En conséquence, le diagnostic de l'effacement progressif des relations professionnelles traditionnelles, héritées du New Deal et caractérisées par la recherche d'améliorations des conditions d'emploi par la négociation collective, est dressé. Elles seraient remplacées par un système de relations professionnelles dans lequel l'acteur syndical tendrait à s'effacer, soit qu'il ait perdu sa capacité à influer sur le résultat de la négociation (concession bargaining), soit qu'il subisse des stratégies de contournement ou d'évitement. Les « nouvelles » relations professionnelles s'établiraient davantage autour de relations directes et individuelles entre l'employeur — le management — et le salarié, même dans le secteur syndicalisé. Le rôle de la négociation collective aurait également évolué, passant de la recherche de compromis gagnant-perdant à une sorte de courroie de transmission de la flexibilité des conditions d'emploi, des pratiques de GRH et de l'organisation du travail. Elle est concurrencée par des pratiques de GRH individualisées qui se substitueraient à elle parce qu'elles offrent aux salariés l'opportunité de participer directement à la prise de décision dans

l'entreprise, de la définition de ses orientations stratégiques générales à la conduite de sa propre mission. Lorsqu'ils subsistent, les représentants syndicaux peuvent choisir de s'investir dans la mise en œuvre de ces pratiques de GRH, dans le cadre d'une stratégie de coopération délibérée avec l'employeur. Ce nouveau rôle pour les syndicats américains a d'ailleurs donné lieu aux principaux prolongements du modèle de la décision stratégique (cf. infra).

2.4 | LECTURE CRITIQUE ET PISTES DE REFLEXION

La parution de l'ouvrage de Kochan, Katz & McKersie a donné lieu à un débat académique intense en Amérique du Nord ; débat qui se prolonge d'ailleurs aujourd'hui encore dans la question de l'articulation des champs de recherche IR et HRM. Même parmi ses détracteurs, la proposition des auteurs trouve grâce en ce qu'elle permet une réévaluation du modèle fondateur de Dunlop (2.4.1.). Néanmoins, il subsiste également un certain nombre de limites, qui concernent d'une manière générale l'oubli de variables explicatives et la validité externe du modèle (2.4.2.).

2.4.1. UN MODELE EXPLICATIF DE LA DYNAMIQUE DES RELATIONS PROFESSIONNELLES

Le modèle de la décision stratégique ouvre deux perspectives principales : la première concerne l'origine et la nature du changement, la seconde les modalités d'interaction entre deux acteurs du système, management et syndicats.

Les niveaux d'activités décrits par ce modèle sont hiérarchisés mais offrent une porosité qui provient des effets de feed-back alimentant la dynamique du système. Ainsi, bien que les auteurs se défendent de proposer une « nouvelle » théorie des relations industrielles, leur apport consiste à briser le cadre statique du modèle de John T. Dunlop. Le modèle de Kochan, Katz & McKersie est donc un modèle de l'explication du changement en relations industrielles : il s'agit de reconsidérer l'origine de l'innovation en matière de GRH — les décisions stratégiques prises par les acteurs à chacun des niveaux, particulièrement les professionnels de la GRH — et la nature du changement — d'accords portant sur l'arbitrage travail-salaire d'initiative syndicale vers des pratiques de GRH d'initiative managériale.

En outre, dans la théorie traditionnelle des relations industrielles, la place occupée par le conflit est fondamentale. Ici, c'est la coopération qui est promue. Il s'agit d'un revirement majeur dans le champ des relations industrielles, qui tend à privilégier une approche pluraliste des relations sociales en entreprise. Il s'agit également d'un revirement sur la nature des conflits qui peuvent y naître, qui ne sont plus appréhendés comme des blocages organisationnels au sens de James G. March & Herbert A. Simon (1958) mais comme des erreurs de gestion. En ce sens, le modèle des décisions stratégiques semble se rapprocher à la fois de la perspective des auteurs du courant des human relations et du paradigme HRM. Il partage avec les premiers la reconnaissance du caractère potentiellement bénéfique du conflit : la négociation collective doit permettre d'aboutir à un

compromis qui permet de dépasser le blocage. Il partage avec le second une démarche unitariste, mais sans nier pour autant la possibilité de conflits d'intérêts.

2.4.2. ACTEURS, CONTEXTES ET OPERATIONNALISATION DES CONCEPTS : TROIS DEFIS POUR LE MODELE DE LA DECISION STRATEGIQUE

Les critiques dont fait l'objet le modèle de Kochan, Katz & McKersie sont nombreuses et touchent à chacun de ses fondements. Leurs implications sont également diverses, et l'on peut distinguer des critiques d'ordres paradigmatique, théorique, conceptuel et empirique.

D'un point de vue paradigmatique, le modèle des décisions stratégiques crée, nous l'avons vu, une rupture en ce qu'il déplace l'objet des relations industrielles de la gestion du conflit, vu comme inhérent à la relation d'emploi, à la recherche de compromis par différentes stratégies coopératives. Or, le positionnement du modèle reste peu clair quant à son inscription dans une perspective pluraliste ou unitariste.

De même, l'intérêt porté à la dimension stratégique du comportement des acteurs a conduit certains auteurs à placer les recherches de Kochan, Katz & McKersie dans la catégorie des recherches interactionnistes, alors que les auteurs déclarent poursuivre une démarche systémique. Il semble en effet que le modèle présente à la fois des caractéristiques interactionnistes — les individus poursuivent des stratégies — et systémiques — les éléments s'articulent par des interactions soumises à des effets de rétroaction. Cela est problématique dans la mesure où le modèle dunlopien de référence se distingue par son approche structuro-fonctionnaliste, qui laisse peu de place aux stratégies individuelles. La justification offerte par les auteurs a été sévèrement critiquée :

> Our central argument is that industrial relations practices and outcomes are shaped by the interaction of environmental forces along with the strategic choices and values of American managers, union leaders, workers, and public policy decision makers.
>
> Kochan, Katz & McKersie, 1986, p. 5.

> If this is their central argument or assumption, who are Kochan, Katz, and McKersie disagreeing with, other than some purist structural or economic determinists?
>
> Lipset in Burton Jr. et al., 1988, p. 448 sq.

D'un point de vue théorique, la variable explicative choisie par les auteurs est constituée des stratégies mises en œuvre par les professionnels du management, soit dans leur gestion des relations professionnelles, soit dans l'adoption et la mise en œuvre de pratiques de GRH. Un tel postulat réduit à la portion congrue l'influence d'acteurs majeurs du système de relations professionnelles ou celle d'autres variables comme les nouveaux acteurs de la mobilisation collective que sont les associations et les organisations non gouvernementales (Aronowitz in Burton Jr. et al., 1988 ; Bellemare, 2000 ; Piore & Safford, 2006). Les syndicats sont perçus

comme généralement conservateurs et, au mieux, réticents à participer aux relations professionnelles « transformées ». Les salariés ne sont pas pris en compte comme des acteurs indépendants des syndicats, et le modèle ne permet pas de tenir compte du développement du monde associatif dont les actions peuvent également peser sur les politiques publiques. Cette critique est donc celle de la source de la création de règles, notamment en ce que le modèle de Kochan, Katz & McKersie revient à proposer que ce sont les pressions externes — le marché — qui orientent les décisions stratégiques ; argument qui devient alors peu compatible avec l'exigence posée par les auteurs eux-mêmes à la définition du concept de décision stratégique et qui concerne l'autonomie de décision.

La distinction de plusieurs niveaux appelle une seconde remarque à propos de l'acteur qui prend une telle décision. À chacun d'entre eux, l'« acteur » peut être un groupe d'individus — c'est même généralement le cas dans le modèle qui est décrit — et il est supposé que l'objectif est parfaitement accepté par chacun de ses membres. Or, d'une manière générale, et a fortiori en matière de relations professionnelles, le choix réalisé à l'issue du processus de décision peut ne pas relever d'un consensus et perpétuer un conflit interne, un désaccord sur le choix. Cette simplification est d'autant plus étonnante que Robert B. McKersie est à l'origine d'un modèle d'analyse de la négociation intra-organisationnelle, qu'il a développé dans le cadre plus général d'une théorie comportementale des négociations collectives (Walton & McKersie, 1965). Ce point n'est que rapidement évoqué par les auteurs (Kochan, Katz & McKersie, 1986, p. 180). Le raisonnement présenté fait intervenir un processus d'essais-erreurs qui permet à la négociation intragroupe d'avoir lieu, avant que les pratiques ne s'institutionnalisent. Pour autant, l'articulation de cette étape avec le modèle de la décision stratégique reste ambigu. En mobilisant la métaphore informatique, on peut proposer que le processus de négociation intragroupe doive être considéré comme un « temps de chargement » dans la chaîne causale, à l'issue duquel soit a) le consensus est atteint, soit b) la négociation reprend jusqu'à évacuer le blocage (consensus sur une nouvelle décision, compromis, soit encore qu'une partie l'emporte sur l'autre). On peut alors envisager que le désaccord éventuel, même s'il subsiste après l'adoption éventuelle de la décision sur une base non consensuelle, soit conservé dans la dimension « historique » du système. Néanmoins, le modèle ne distingue pas la nature de la décision, ni l'éventuel délitement du consensus ou du compromis dans le temps. En un sens, on retrouve ici la critique liée au fonctionnalisme du modèle original de Dunlop.

D'un point de vue conceptuel, les développements du modèle des décisions stratégiques ne semblent pas délimiter avec beaucoup de précisions la notion de stratégie (Strauss in Burton Jr. et al., 1988). La nécessité qu'une décision stratégique soit liée à la poursuite d'un objectif précis a pour but d'éliminer du modèle les décisions anodines ou triviales, mais par la même occasion, elle oblige Kochan et ses collaborateurs à tenir compte des objectifs inconscients, imprévus ou non-délibérés qui peuvent accompagner les décisions stratégiques. Ainsi, on ne peut pas considérer que la condition liée à l'objectif poursuivi soit une condition d'intentionnalité stratégique au sens de Gary Prahalad et C. K. Hamel (1994) par exemple.

Dans le même sens, un reproche fréquemment adressé à ce modèle concerne la question de savoir s'il est légitime de parler de « transformation » alors que les pratiques décrites comme constituant les « nouvelles » relations professionnelles ne semblent pas être répandues au-delà d'un petit nombre d'entreprises aux caractéristiques ciblées, en particulier leur taille. Cette remarque est d'autant plus saillante que des travaux

conduits dans la lignée de l'ouvrage de Kochan, Katz et McKersie semblent eux-mêmes contester l'idée d'une transformation généralisée des pratiques de gestion des relations professionnelles (Katz, 1990, in Edwards, 1995a) et que, même dans les établissements où des modèles de GRH favorisant l'implication des salariés par des pratiques individualisées sont observés, ils ne semblent pas toujours être liés à une volonté délibérée d'appliquer un certain modèle de management, ni même se traduire par un engagement plus important des salariés à l'égard de leur entreprise (Kochan & Dyer, 1992).

La conceptualisation des acteurs est également critiquée au sens où, à l'instar du modèle de Dunlop (1958), leur définition n'est pas explicitée, et ils se limitent aux salariés, aux syndicats, aux employeurs, aux organisations d'employeurs et à l'État. Les travaux de Guy Bellemare (Bellemare, 2000 ; Legault & Bellemare, 2008) proposent que les acteurs soient appréhendés selon leur capacité à influencer les résultats du système de relations industrielles (action directe) et le comportements des autres acteurs du système (action indirecte). En dépit de son caractère auto-référentiel, cette définition élargie permet de prendre en compte le fait qu'un acteur peut ne pas être actif à tous les niveaux du système de relations professionnelles, de même que l'importance du contexte national et historique du système.

Du point de vue empirique, le modèle souffre de limites qui ont trait à son terrain d'application et aux choix méthodologiques. En effet, conçu par des auteurs américains, il propose une explication qui semble ne s'adapter à d'autres contextes institutionnels ou historiques qu'au prix d'un certain nombre de révisions. Au sein même du contexte américain, certains critiques soulignent que le modèle ne semble pas tenir compte d'éléments contextuels comme le poids de l'inflation sur les négociations salariales jusqu'au début des années 1980 et l'importance des clauses d'indexation des salaires sur l'augmentation du coût de la vie (cost-of-living adjusments ou COLA ; Hildebrand in Burton Jr. et al., 1988 ; Lipset, ibid.). D'autre part, les études empiriques réalisées par les auteurs sont souvent fondées sur des analyses monographiques, critiquées pour leur manque de validité externe.

3 | La coopération comme stratégie de gestion des relations professionnelles au niveau de l'entreprise

Le modèle issu de la théorie des décisions stratégiques a connu des prolongements. Ces derniers s'appuient en particulier sur le traitement des processus de négociation collective et la qualité des relations professionnelles au niveau du lieu de travail. Ils ont débouché sur la formulation de propositions visant à lier la mise en œuvre de stratégies coopératives avec la performance organisationnelle. D'une manière générale, ces prolongements sont fondés sur une vision renouvelée de la gouvernance de l'entreprise.

3.1 | LES STRATEGIES DE NEGOCIATION COOPERATIVES DANS LA THEORIE DES NEGOCIATIONS STRATEGIQUES

Le modèle de Kochan, Katz & McKersie développe une explication des changements en matière de relations professionnelles et de pratiques de gestion des ressources humaines. Il trouve un écho dans les travaux de Richard E. Walton, Joel Cutcher-Gershenfeld et Robert B. McKersie (1994), qui proposent une théorie du changement négocié. Leur construction théorique s'appuie sur la nature des accords collectifs et les stratégies de négociations. Le point de départ est donc l'introduction du changement par une procédure de négociation collective qui associe l'employeur, les salariés et leurs représentants, dont les résultats sont formalisés par un « contrat ».

Les auteurs opèrent une distinction fondée sur le contenu des différents « contrats » qui peuvent être élaborés par un processus de négociation collective, c'est-à-dire une distinction entre les résultats obtenus. Les résultats « substantiels » (substantive outcomes) concernent les contrats liés aux conditions d'emploi, ou encore qui portent modification des « règles, droits et obligations des parties » (Walton, Cutcher-Gershenfeld & McKersie, 1994, p. 42, notre traduction). Les résultats en termes de « contrats sociaux » (social contract outcomes) sont liés aux relations entre management, syndicats et salariés. La définition du contrat social selon Walton, Cutcher-Gershenfeld & McKersie s'écarte de celle généralement retenue par la science politique.

> Un contrat social dessine dans les grandes lignes les contours de la nature de la relation et impose des contreparties entre les parties. Dans le langage de la théorie sociale, c'est une idéologie[213]. Dans le langage des négociations, il constitue les méta-règles du jeu. […] La codification d'un nouveau contrat social ne dépend pas d'arrangements formels ou écrits ou même d'une coopération volontaire, mais de l'instauration d'une nouvelle idéologie — d'un nouvel ensemble de règles — qui sert de guide pour les interactions.
>
> Walton, Cutcher-Gershenfeld & McKersie, 1994, p. 43, notre traduction.

D'autre part, la théorie des négociations stratégiques s'appuie sur les outils de la théorie comportementale des négociations sociales de Richard E. Walton & Robert B. McKersie (1965). À ce titre, elle reprend sur ses principaux concepts, au premier rang desquels les stratégies intégratives et distributives de négociation[214]. Ainsi, les auteurs notent que les stratégies des négociateurs représentant l'employeur à l'égard des négociateurs représentant les salariés consistent majoritairement à arbitrer entre la fuite (transfert des unités de production vers des lieux où le syndicalisme est faible), la contrainte (utilisée pour obtenir des concessions de la part des syndicats) et la coopération.

Cette dernière option a la faveur des auteurs car, dans la théorie des négociations stratégiques qu'ils proposent — des négociations initiées par le management pour instaurer un changement organisationnel —, la coopération permettrait d'obtenir de meilleurs résultats pour l'ensemble des acteurs. La stratégie de négociation

213. Le terme est ici à prendre dans le sens développé par John T. Dunlop (1958 ; cf. supra).
214. Pour une analyse exhaustive des prolongements offerts par la théorie des négociations stratégiques, voir Walton, Cutcher-Gershenfeld & McKersie (1994, p. 61 n).

collective adoptée par le management jouerait donc un rôle essentiel dans les résultats de cette négociation, c'est-à-dire les termes selon lesquels les actions managériales soumises au processus de négociation seront implémentées.

Une limite immédiate de ce modèle concerne le rôle déterminant donné au contenu du contrat. Le cadre théorique des négociations stratégiques les considère en effet comme des énoncés performatifs, en ce sens qu'il suffit qu'ils soient écrits pour qu'ils s'appliquent parfaitement. Ce modèle est également sujet aux limites énoncées à l'égard des stratégies de négociation « gagnant-gagnant » (cf. infra).

3.2 | L'ENTREPRISE A GAINS MUTUELS

Ces travaux parachèvent la formalisation de ce que certains auteurs considèrent comme un nouveau paradigme (high-performance paradigm ; Godard & Delaney, 2000 ; Delaney & Godard, 2001 ; Godard, 2004a), caractérisé par trois éléments : (1) les professionnels du management sont à l'origine des innovations en matière de GRH, (2) l'influence positive de la mise en œuvre des pratiques de GRH sur la performance et (3) la hiérarchisation des moyens pour améliorer la performance de l'entreprise, la mise en œuvre de pratiques de GRH constituant une « best practice » et la négociation collective un « second best ».

Elles offrent dans le même temps un prolongement à la notion d'expression collective (Freeman & Medoff, 1984). Dans ces travaux, la prise de parole des salariés peut prendre trois formes (Cutcher-Gershenfeld & Verma, 1994) : une prise de parole représentative organisée par la loi (syndicale ou non), une prise de parole directe canalisée par des pratiques de GRH, une prise de parole médiatisée par des pratiques de gouvernance conjointe.

3.2.1. FONDEMENTS THEORIQUES

Dès le milieu des années 1980, des pratiques « coopératives » ont émergé, notamment aux États-Unis, d'abord sous la forme d'instances de gouvernance conjointe (comités de consultation paritaires : joint consultative committees ; comités paritaires de résolution de problèmes : joint problem-solving programs). La gouvernance conjointe est définie comme :

> [U]n processus formel effectif par lequel les travailleurs, leurs superviseurs directs, ou leurs dirigeants syndicaux et managériaux, portent une responsabilité conjointe dans la prise de décision. Le champ de décision peut être étroit (par exemple n'impliquer qu'un seul problème) ou plus important et couvrir une gamme plus large de questions. De plus, des procédures formelles de résolution des conflits qui émanent du processus de décision conjointe peuvent exister.
>
> Cutcher-Gershenfeld & Verma, 1994, p. 551, notre traduction.

a) Les propositions théoriques : coopération et partenariat comme sources de performance

Joel Cutcher-Gershenfeld & Anil Verma (1994) proposent ainsi une série de neuf principes, dont ils fournissent une validation empirique, justifiant du recours à la gouvernance conjointe et suggérant les conditions de sa réussite. On peut y relever deux idées forces : une approche unitariste de la relation d'emploi — cette gouvernance paritaire suppose ainsi qu'il y ait identification des parties prenantes à des intérêts communs — et la nécessité de maintenir dans l'entreprise des formes de participation représentatives et des formes de participation directe des salariés.

Le chercheur britannique William N. Cooke (1990) soutient que les programmes conjoints ont pour objectif d'améliorer non seulement la performance globale de l'entreprise, mais aussi la qualité des relations entre management et salariés, voire entre management et IRP. C'est notamment l'intensité de l'effort collaboratif qui conditionne la réussite de programmes conjoints. Cette intensité est elle-même influencée par un ensemble de facteurs relatifs aux acteurs (en termes d'inclination à coopérer, notamment) et à l'environnement économique de l'organisation.

Il existe, sur ce second point, une opposition entre les propositions de Cutcher-Gershenfeld & Verma et celles de Cooke. Pour les premiers, la coopération sincère et effective est facilitée par un certain niveau de « crise », que ces difficultés soient liées à la santé économique de l'entreprise ou aux relations professionnelles elles-mêmes, car de telles situations favoriseraient le recours à la définition de nouvelles options. Pour le second, c'est au contraire dans les établissements les plus performants que la gouvernance conjointe est la plus susceptible de porter ses fruits.

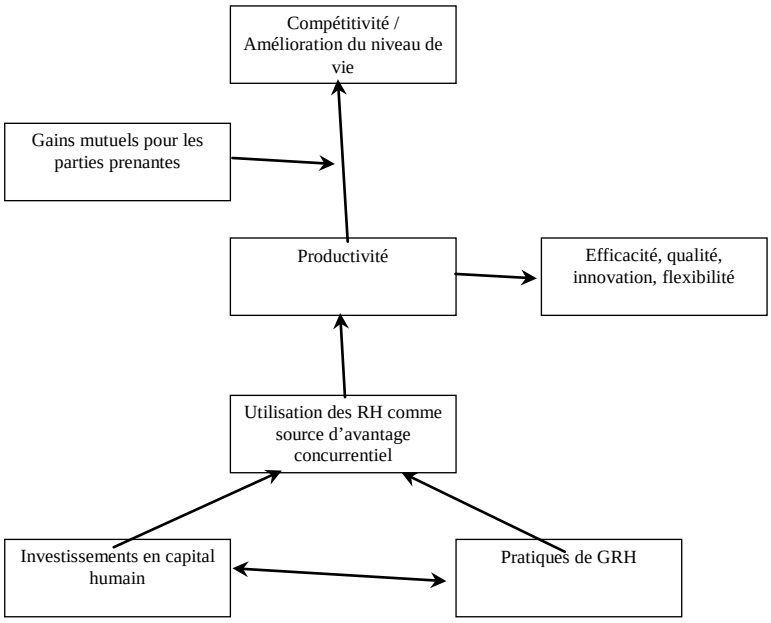
Au milieu des années 1990, une modélisation plus systématique de la coopération en matière de relations professionnelles en entreprise a débouché sur le modèle de l'entreprise à « gains mutuels ». L'argument central offert par Thomas A. Kochan & Paul Osterman (1994) tient dans la supériorité de la coopération en matière de relations professionnelles. La réflexion des auteurs constitue une explication du lien entre pratiques de GRH, relations professionnelles et performance de l'organisation. Selon eux, les investissements en capital humain réalisés par la firme interagissent avec les pratiques organisationnelles pour dégager un avantage concurrentiel lié aux ressources humaines de l'entreprise (cf. supra, Pfeffer, 1994 ; Barney, 1991). L'augmentation de la productivité permet de créer un surplus de profits qui peut être redistribué à l'ensemble des parties prenantes à l'organisation. Les pratiques innovantes de GRH contribuent à l'amélioration de la productivité car elles augmentent la satisfaction et la motivation des salariés à l'égard de leur emploi en leur offrant autonomie et implication dans la prise de décision. Les auteurs soulignent en outre que les « systèmes de production » qui procurent les plus grands bénéfices aux salariés sont ceux qui associent d'un côté le travail en équipe et de l'autre l'implication directe et représentative des salariés dans la prise de décision.

Néanmoins, pour faire émerger ces gains mutuels, il est nécessaire que les relations entre les salariés, leurs représentants et les managers soient basées sur la confiance et l'absence de conflit. C'est pourquoi Kochan & Osterman invitent à promouvoir la coopération. Ils considèrent que les formes nouvelles de représentation des salariés, notamment à travers des canaux d'expression non-syndicaux, constituent une opportunité pour les entreprises américaines. En effet, l'histoire des relations industrielles montrerait, dans ce pays, que la

représentation syndicale des intérêts des salariés a tendance a établir des relations conflictuelles avec le management. Mais il ne s'agit pas pour autant de supprimer l'acteur syndical. William K. Roche & John F. Geary (2002, p. 660 sq., notre traduction) soulignent à raison que le modèle de l'entreprise à gains mutuels ne constitue pas un abandon de la négociation collective, mais plutôt « une séparation institutionnelle entre la négociation collective (processus conflictuel et distributif) et la consultation conjointe (processus intégratif orienté vers le consensus). »

Le modèle de l'entreprise à gains mutuels est également lié au modèle de l'activité systémique des relations professionnelles en trois niveaux de Kochan, Katz & McKersie (1986). La réalisation des gains mutuels passe ainsi par la mise en œuvre de « principes »[215] à chacun des niveaux du système. Il est intéressant de constater

GRAPHIQUE 2.4
Le modèle de l'entreprise à gains mutuels



SOURCE. Kochan & Osterman, 1994, p. 6, notre traduction.

que ces principes sont très proches des systèmes de type high performance (tableau 2.7).

215. Ces principes ne constituent pas, selon les auteurs, des best practices. Ils sont des « conditions nécessaires génériques qui peuvent être satisfaites de façon à se conformer à des réalités culturelles ou organisationnelles particulières » (p. 46, notre traduction). Pour autant, nous retrouvons ici une ambiguité famillière (Lawler, 1986) : même si les auteurs se défendent d'adopter une perspective de type best practices, ils font de l'adoption des principes un one best way. « […] le mouvement vers ces principes est la seule manière [the only way] d'atteindre l'amélioration des conditions économiques et sociales […] dans un monde où les coûts du travail varient grandement et où les concurrents peuvent diminuer drastiquement les salaires et les avantages que la plupart des individus sont en droit d'attendre dans une économie avancée et une société démocratique » (ibid., p. 76, notre traduction).

TABLEAU 2.7

Les principes guidant l'entreprise à gains mutuels : une intégration des pratiques mobilisatrices au modèle à trois niveaux d'activité des relations professionnelles de Kochan, Katz & McKersie (1986)

NIVEAU	PRINCIPES
Institutionnel (Stratégie de long terme et conception des politiques)	Stratégies d'entreprise cohérentes avec l'orientation gains mutuels
	Engagement des dirigeants
	Provision d'opportunités effectives d'expression collective des ressources humaines dans la prise de décision stratégique et la gouvernance
Fonctionnel (Négociation collective et politique de GRH)	Recrutement fondé sur la stabilisation de la main d'œuvre
	Investissements en matière de formation et de développement des compétences
	Rémunération variables qui renforce la coopération, la participation et la contribution
Organisationnel (relations individus/organisation)	Recrutement fondé sur un niveau de compétences élevé
	Définition large des tâches, travail en équipe
	Implication des salariés dans la résolution de problèmes
	Climat de coopération et de confiance

SOURCE. Kochan & Osterman (1994, p. 46, notre traduction).

b) Prolongements : une démarche fondée sur la théorie des parties prenantes

Dans une tentative de formalisation du concept de partenariat, David E. Guest & Riccardo Peccei (2001) en distinguent trois approches et décrivent les principes, pratiques et résultats qui y sont associés. On remarquera que cette typologie constitue une mise en perspective des démarches théoriques concernant le partenariat social et deux des principaux paradigmes des IR.

- L'approche pluraliste correspond à une conception « européenne » du partenariat ; elle est présente en Allemagne ou dans certaines dispositions du droit social communautaire. Profondément liée à la notion de démocratie industrielle, elle a pour présupposé principal l'existence d'un conflit d'intérêts entre capital et travail, qui nécessite la représentation (syndicale ou non) des intérêts des salariés dans l'entreprise. Le partenariat y constitue ainsi, plus qu'un moyen pour faire évoluer les relations professionnelles, une « fin en soi ».
- L'approche unitariste « cherche explicitement à faire coïncider les intérêts de l'employeur et du salarié, tout en maximisant l'implication et l'engagement du salarié envers l'organisation » (ibid., p. 209, notre traduction). Cette intégration des objectifs se fait grâce à des pratiques de participation, financière ou non, et sur le principe d'une autonomie accordée à concurrence de l'implication du salarié. Cette approche conçoit les pratiques mobilisatrices comme un moyen d'action sur la satisfaction, l'engagement et la loyauté des salariés particulièrement efficace.
- Enfin, l'approche hybride se résume à l'idée que les intérêts entre les parties prenantes sont divergents, mais que le partenariat permet de dépasser ces divergences en mettant à jour des objectifs communs. C'est à cette catégorie que doivent être associés les travaux de Kochan & Osterman (1994).

Ce sont ainsi principalement les notions de mutualité et de confiance qui sont considérées comme les caractéristiques distinctives du partenariat (Guest & Peccei, 2001, p. 230).

Néanmoins, ces trois approches traditionnelles demeurent lacunaires selon les auteurs. C'est pourquoi le travail de Guest & Peccei contient également une proposition opérationnelle concernant les dimensions du partenariat qui vise à préciser sa définition. Ils s'appuient pour cela sur la théorie des stakeholders (Donaldson & Preston, 1995), laquelle démontre que la prise en compte des intérêts de toutes les parties prenantes à l'organisation doit mettre en regard des dimensions normatives, descriptives et instrumentales. Guest & Peccei proposent ainsi que le partenariat doit, pour être efficace, reposer lui aussi sur un ensemble de principes (dimension normative), de pratiques (dimension descriptive) et de résultats (dimension instrumentale).

L'analyse empirique des auteurs leur permet de distinguer quatre principes, associés à huit classes de pratiques de partenariat (tableau 2.8). Il ressort de cette analyse que le partenariat est favorisé par la présence de principes de responsabilisation et d'implication des salariés, qui sont incarnés par des pratiques associant des formes directes ou représentatives de participation des salariés à la diffusion d'informations et à la flexibilité. Dans le cadre de notre recherche, l'élément essentiel est qu'il semble que le partenariat soit soutenu par la coexistence, sur le lieu de travail, de modes de prise de parole complémentaires, dédiés à l'examen de problématiques spécifiques.

3.2.2. PARTISANS ET CONTEMPTEURS DE L'APPROCHE PARTENARIALE DE LA GOUVERNANCE D'ENTREPRISE

John F. Geary (2008, p. 536 sqq.) offre une analyse de la littérature sur le partenariat qui met en parallèle les arguments de ceux qu'il nomme les « défenseurs » et les « critiques » du partenariat (tableau 2.9). Cette opposition renvoie à deux perspectives (Bacon & Blyton, 2006, p. 217 sq.) : celle présentée plus haut des gains mutuels, et celle dite du « processus de travail » (work process). Un des points de départ fondamentaux, partagé aussi bien par les tenants que par les adversaires du partenariat, est que les situations de crise — liées à la situation financière de l'entreprise ou à des antagonismes forts en matière de relations professionnelles — favorisent la volonté de recourir au partenariat. Il existe cependant un désaccord concernant la justification du recours au partenariat et aux caractéristiques de la relation entre syndicat et management. Pour les défenseurs du partenariat, il représente un moyen de renouveau pour le syndicat en ce qu'il constitue une opportunité d'accroître l'influence des salariés sur la prise de décision. Au contraire, on peut considérer que les syndicats ne sont pas toujours en position de refuser le partenariat.

En ce sens, les principaux arguments des adversaires du partenariat tiennent au fait qu'il peut potentiellement se retourner contre l'action syndicale si l'équilibre des pouvoirs est nettement en faveur du management. Par exemple, Cooke (1990, p. 588 sq.) reconnaît que si les acteurs décident d'engager une relation de partenariat, c'est parce qu'ils pensent pouvoir en retirer des gains provenant de l'amélioration de la performance à travers celle de la qualité des relations d'emploi et du climat social. Néanmoins, l'intensité de l'effort collaboratif est lié à l'« exercice des options de pouvoir relatif » (ibid.) des acteurs. Plus les pouvoirs relatifs sont équilibrés, plus le partenariat s'établira sur des bases solides. Or, considérant la faiblesse du

pouvoir syndical, il n'est pas improbable que l'entrée dans le partenariat relève non pas d'une volonté effective de coopérer tout en préservant les objectifs et valeurs défendues par le syndicat, mais d'une logique consistant à participer pour ne pas se désengager des mécanismes de prise de décision collective en s'excluant de facto des relations professionnelles dans l'établissement.

Ainsi, pour John Kelly (2004, p. 271), tout accord de partenariat se situe sur un continuum de relations de pouvoir, qui va des accords dominés par l'employeur aux accords paritaires. Or, dans le contexte britannique, il apparaît que la plupart des accords de partenariat se heurte à un déséquilibre des pouvoirs tel qu'ils constituent finalement une opportunité pour le management de contraindre les syndicats à des négociations de concessions en usant de la menace de « déreconnaissance » (cf. supra).

Une autre critique forte du partenariat réside dans l'analyse de Wolfgang Streeck (1995). L'auteur, qui étudie les expériences allemande, italienne et suédoise, insiste particulièrement sur l'influence des contraintes institutionnelles nationales sur les formes de représentation de personnels : il serait nécessaire d'assortir la coopération entre les acteurs sociaux de législations qui soutiennent de tels comportements. En effet, dès lors qu'on peut douter du caractère volontaire du partenariat, une protection légale est le seul instrument à même de garantir la viabilité et l'équité des accords.

On peut ainsi remarquer que les critiques mettent principalement l'accent sur la volonté effective affichée par les acteurs de s'engager dans le partenariat : du côté managérial, pour profiter d'une position dominante ; du côté syndical, à travers une « coopération sous contrainte » (Kelly, 1996). Cette prise de position fait largement écho aux travaux français en matière de relations professionnelles qui associent au déclin de la syndicalisation les difficultés à faire émerger une véritable démocratie industrielle (Andolfatto & Labbé, 2000 ; Rosanvallon, 1988).

TABLEAU 2.8

Les dimensions normative et descriptive du partenariat entre directions d'entreprise et représentants des salariés : principes et pratiques associées

PRINCIPES	PRATIQUES ASSOCIEES
Participation directe des salariés dans la prise de décision concernant leur propre travail	Autonomie de la planification de son propre travail, autonomie dans les modalités d'exercice du travail, autorisation des variations dans les modalités d'exercices du travail, choix des missions assorties à son poste, influence sur la gestion de son unité
Participation aux décisions liées aux conditions d'emploi individuelles	Choix des horaires de travail, des dates de congés, participation à la définition des objectifs en matière de performance, participation à la définition de leurs besoins en formation
Participation aux décisions liées aux conditions d'emploi collectives	Participation à la détermination des choix en matière de rémunération, de conditions de travail, de promotion, de redéploiement d'équipes dans l'établissement, des horaires de travail
Participation aux décisions liées à des choix organisationnels	Participation à la détermination des choix en matière de capital investissement, développement de nouveaux produits/services, changements dans l'organisation des départements, introduction de nouvelles technologies
Conception flexible des postes et mise en avant de la qualité	Description flexible des postes, équipes autonomes de travail, conception des postes en adéquation avec les capacités et possibilités des salariés, cercles qualité et/ou équipes d'amélioration du travail, responsabilité du salarié en matière de qualité de son propre travail

Gestion de la performance	Évaluations régulières (au moins une fois par an), rémunération liée à la performance individuelle, rémunération liée à la performance collective, quantité horaire minimum de formation par salarié sur une année, développement individualisé des plans de carrière, fourniture de formations ne se limitant pas aux compétences nécessaires pour remplir la mission actuelle du salarié, soutien financier aux salariés désireux d'améliorer leurs qualification, compétence, développement personnel à travers des offres de formation hors entreprise
Actionnariat salarié	Existence d'un plan d'actionnariat salarié
Communication descendante et ascendante	Utilisation régulière des enquêtes de satisfaction, mécanismes d'information des salariés, délivrance d'informations sur les résultats à tous les salariés, délivrance d'information sur la stratégie d'entreprise à tous les salariés, outil permettant la remontée des suggestions des salariés, réunions management-salariés
Harmonisation	Harmonisation des conditions d'accès aux congés, à l'épargne retraite, aux repas (cantine), à l'assurance maladie, aux congés maladie et maternité, aux procédures formelles de réclamation
Sécurité de l'emploi	Engagement formel pour le maintien de la sécurité de l'emploi, garanties formelles contre les licenciements, pratique explicite de la promotion interne

SOURCE. Adapté de Guest & Peccei (2001, p. 221 sqq., notre traduction).

TABLEAU 2.9

Arguments théoriques favorables et défavorables aux pratiques de partenariat entre directions d'entreprise et représentants des salariés

ARGUMENTS FAVORABLES AU PARTENARIAT	ARGUMENTS DEFAVORABLES AU PARTENARIAT
• Le partenariat est un moyen pour les salariés et les syndicats de nourrir davantage d'ambitions dans leurs négociation et d'améliorer leur influence sur la prise de décision managériale ; • Les salariés préfèrent que les syndicats travaillent en coopération avec les employeurs pour faire valoir leurs propres intérêts ; • Les postures traditionnelles axées sur le conflit adoptées par les syndicats — particulièrement les grèves — sont plus difficiles à déployer et à maintenir, soit parce qu'il est difficile de mobiliser les salariés, soit parce que de telles stratégies conduisent à détériorer la réputation du syndicat auprès des employeurs, des salariés et de l'opinion publique d'une manière générale. Le partenariat offre ainsi l'opportunité au syndicat de se présenter sous un jour plus « acceptable » ; • Le partenariat modifie les attitudes des salariés en faveur d'un engagement syndical accru, ce qui améliore la sécurité institutionnelle du syndicat et sa capacité de représentation ; • Le succès du partenariat dépend de la présence de syndicats indépendants et forts, et il sera plus probablement avantageux pour le syndicat s'il est combiné à des stratégies de marché et des stratégies RH qui offrent des garanties en matière de sécurité de l'emploi, de participation financière des salariés et de conception coopérative et participative des emplois.	• Le partenariat accentue le risque de co-optation des représentants syndicaux par le management, ce qui conduit à les éloigner des intérêts et des préoccupations des salariés ; • La prise de décision syndicale se centralise autour de groupe d'élite, ce qui diminue et érode la relation traditionnellement étroite entre les membres et les représentants. Ces derniers sont censés constituer la caractéristique centrale de l'organisation syndicale et étayent la démocratie participative ; • Dans de telles circonstances, les syndiqués perdent confiance en la capacité de leurs représentants à défendre leurs intérêts. Cela a pour effet d'éroder l'engagement des syndiqués envers leurs organisations syndicales et de limiter l'influence de ces dernières.

SOURCE. Adapté de Geary (2008, p. 541 sqq., notre traduction).

* * *

Pour notre recherche, l'intérêt majeur de ces travaux est qu'ils proposent d'aborder l'influence des IRP sur les pratiques de GRH en attribuant l'initiative de l'innovation et du changement au management. Ils permettent également d'aborder cette influence en considérant la possibilité d'une concurrence entre les pratiques de GRH

et l'action des IRP dans l'entreprise. Enfin, elles cherchent à mettre en évidence les mécanismes par lesquels la présence d'IRP dans l'établissement peut contribuer à la performance de l'entreprise via leur influence sur les pratiques de GRH.

Il est intéressant de constater que les projets de recherche présentés ici possèdent un point commun : ils cherchent tous à démontrer que l'amélioration de la coopération au sein des firmes permet d'améliorer la performance de l'entreprise. Elles diffèrent certes sur le raisonnement qui y conduit — synergies liés à l'ajustement entre pratiques de GRH et stratégie de la firme créant un avantage compétitif durable, mise en évidence de solutions nouvelles, etc. — et sur l'étendue du résultat — les différents « équilibres » conduisant à différents « optima » — mais paraissent toutes, en dépit de leur ancrage théorique, promouvoir la recherche d'une conception plus unitariste de l'entreprise, la recherche d'une adéquation entre les intérêts de ses acteurs.

SECTION III

PRATIQUES MOBILISATRICES & RELATIONS PROFESSIONNELLES EN ENTREPRISE

ÉLEMENTS EMPIRIQUES

L'examen de la littérature empirique inspirée directement ou indirectement de ces modèles permet de mettre en évidence plusieurs éléments. En particulier, il apparaît que les différentes formes de représentation du personnel (en particulier syndicales et non-syndicales) ne peuvent être tenues pour strictement équivalentes dans la manière dont elles interagissent avec les directions d'entreprise et/ou les managers. De même, on note que l'influence des représentants du personnel varie selon le type de pratique de gestion des ressources humaines considéré. Les études conduites avec l'objectif d'évaluer les stratégies coopératives de relations professionnelles et les formes partenariales de gouvernance appellent par ailleurs à nuancer l'efficacité de ces méthodes. Enfin, ces travaux permettent de souligner que, d'une manière générale, les représentants syndicaux n'apparaissent pas constituer un frein rédhibitoire à la mise en œuvre de pratiques et de systèmes de pratiques mobilisatrices.

Nous proposons de distinguer les travaux empiriques selon trois axes. Dans un premier temps, nous reviendrons sur les principaux travaux qui s'intéressent à l'influence de la présence d'institutions représentatives dans l'établissement sur l'utilisation et le contenu des pratiques de GRH, en insistant particulièrement sur les pratiques que nous avons identifiées comme constitutives de systèmes de type high involvement/high performance (§1). Dans un second temps, nous nous intéresserons à la question de la compatibilité entre pratiques de GRH mobilisatrices et présence d'IRP, c'est-à-dire aux travaux qui ont cherché à mettre en évidence une influence des IRP sur l'adoption de ces pratiques (§2). Ces deux premiers paragraphes peuvent être associés aux propositions en terme d'effet choc ainsi qu'au modèle de la dynamique collecive voice/institutional response. Nous restreignons ici notre revue de littérature aux travaux postérieurs à la parution de l'article de Charles Brown & James L. Medoff, Trade Unions in the Production Process (1978) qui, bien que portant sur la relation entre syndicalisme et productivité, peut être considéré comme étant à l'origine d'un renouveau des travaux s'intéressant à l'influence du syndicalisme sur l'entreprise (Addison, 2005). En

troisième lieu, nous nous intéresserons aux recherches qui ont porté sur l'investigation de l'hypothèse de la substitution des pratiques de GRH à l'action des IRP (§3). Enfin, nous aborderons les résultats des études qui concernent les stratégies et pratiques de coopération en matière de relations professionnelles (§4). Ces deux paragraphes seront ainsi orientés vers les thématiques de la théorie des décisions stratégiques et de l'entreprise à gains mutuels.

§1 | L'INFLUENCE DES REPRESENTANTS DU PERSONNEL SUR LES PRATIQUES DE GESTION DES RESSOURCES HUMAINES
CONTENU ET ADOPTION DES PRATIQUES

Nous revenons brièvement sur les principaux apports initiés par les travaux de Richard B. Freeman & James L. Medoff pour montrer en quoi leurs propositions théoriques et méthodologiques ont contribué à relancer l'intérêt de la recherche pour la thématique de l'influence syndicale sur l'entreprise (A). Même si la majorité de ces travaux portent sur le lien avec la performance de l'entreprise, et en particulier la productivité individuelle (B), on trouve également des résultats extrêmement stimulants sur la manière dont le contenu des pratiques de GRH varie en fonction de la syndicalisation ou de la non-syndicalisation de l'entreprise (C). Une dernière étape permettra de mettre en évidence le rôle des IRP sur l'adoption des pratiques de GRH (D).

A | Les apports initiaux de Richard B. Freeman & James L. Medoff

Empiriquement, les résultats de Freeman & Medoff (1984) conduisent à identifier deux domaines dans lesquels la performance des entreprises syndicalisées est plus grande que celle des entreprises non-syndicalisées. La présence syndicale agit en premier lieu sur l'efficience. Les changements en matière de GRH et d'organisation du travail — le versant « réponse institutionnelle » — consécutifs à l'expression collective syndicale s'accompagneraient d'une augmentation de la productivité, si bien que les effets liés à la prise de parole surcompenseraient les coûts introduits par le visage monopolistique du syndicat. Par ailleurs, l'action syndicale modifierait la distribution des revenus dans le sens d'une restriction de l'inéquité salariale. L'apport de Freeman & Medoff dans l'étude de l'influence syndicale, en particulier sur la rémunération, a eu pour conséquence un regain d'intérêt de la recherche pour cette question. C'est notamment grâce au modèle explicatif des différences de rémunération proposé par les Américains qu'elle a connu un développement géographique plus large.

Un premier apport concerne la méthodologie utilisée. Initialement, la comparaison a pour objet le salaire moyen perçu par des groupes de salariés plus ou moins syndiqués. En effet, jusqu'au début des années 1980, les bases de données disponibles étaient inadaptées aux analyses transversales (Blanchflower & Bryson, 2004). Freeman & Medoff ont confronté les démarches d'analyse longitudinale et transverale. Il est toutefois délicat

de trancher sur la supériorité d'une méthodologie sur l'autre et aucune n'est exempte de limitations[216]. Les données transversales sont soumises à ce que les auteurs nomment un « biais de compétence » (ability bias ; Freeman & Medoff, 1984, p. 45).

Les autres contributions de ces recherches sont ancrées dans la dimension explicative du modèle développé par Freeman & Medoff. Selon les auteurs, les variations du montant du salaire de base qu'ils observent peuvent être expliquées par les deux visages du syndicalisme : le pouvoir de monopole du syndicat permet de saisir les différences associées aux caractéristiques des entreprises et des secteurs d'activités ; les mécanismes d'expression collective sont à l'origine des différences liées aux caractéristiques des individus.

Les résultats de l'analyse quantitative conduite par Freeman & Medoff peuvent être résumés ainsi (Freeman & Medoff, 1984, p. 59 sq. ; Blanchflower & Bryson, 2004, p. 385) :

- L'existence d'une prime salariale pour les salariés syndiqués est confirmée.
- L'importance de la prime salariale à la syndicalisation varie selon les caractéristiques des individus, le type d'emploi occupé et le secteur d'activité. La prime est plus élevée pour les salariés d'exécution, « caucasiens », jeunes, de sexe masculin, dont l'ancienneté est faible et bénéficiant de niveaux de formation limités. Les différences d'un secteur d'activité à l'autre peuvent être expliquées par le pouvoir de monopoleur détenu par le syndicat dans ce secteur, défini par les auteurs comme « un pouvoir lié à la sensibilité au salaire de la demande de syndicalisation » (Freeman & Medoff, 1984, p. 50, notre traduction). Le pouvoir de monopoleur est déterminé par la proportion de salariés syndiqués (plus elle est importante, plus l'amélioration du salaire de base obtenue par le syndicat l'est aussi), le niveau de négociation collective privilégié (la négociation au niveau du secteur — within-sector contracts — permet d'obtenir une prime salariale plus conséquente que la négociation au niveau de l'entreprise — plant-level contracts) et la taille de l'entreprise (plus l'entreprise est grande, moins la prime salariale liée à la syndicalisation est importante ; une entreprise plus grande peut plus facilement rémunérer ses salariés à un niveau proche de celui pratiqué dans le secteur syndicalisé afin de limiter le risque d'implantation d'un syndicat ou encore bénéficier d'un pouvoir de négociation relatif plus fort que celui des syndicats).
- La prime syndicale, « substantielle » dans les années 1970, a diminué dans les années 1980.
- Le coût social induit par le syndicat est faible. Les auteurs reconnaissent que le pouvoir de monopoleur des organisations syndicales est nuisible à l'efficacité macro-économique car les salaires sont supérieurs à leur niveau d'équilibre et qu'il existe un effet d'entraînement sur la main d'œuvre, déplacée vers les secteurs où les salaires sont les plus importants. Pour autant, selon les auteurs, les gains réalisés en terme de productivité seraient plus importants que les coûts induits par ces effets liés au monopole syndical.

216. « […] les deux types d'études souffrent d'éventuels "biais liés à la nature non-expérimentale des données" parce qu'aucun n'est le résultat d'expériences contrôlées en laboratoire dans lesquelles le chercheur est […] capable de faire varier un facteur (la syndicalisation) en gardant le reste constant » (Freeman & Medoff, p. 44 sq., notre traduction).

B | L'influence syndicale sur la productivité, la performance économique et financière et le comportement d'exit

Certains résultats empiriques obtenus par Freeman et Medoff (1984) se sont montrés stables au cours du temps, notamment en matière d'effet choc et d'influence de la prise de parole. Mais d'autres éléments plaident pour une révision de leurs conclusions dans un sens moins favorable aux syndicats (Turnbull, 2003 ; Hirsch, 2004).

En ce sens, certaines études récentes indiquent que l'effet syndical sur la productivité, qu'il soit positif ou négatif, est relativement modeste — voire proche de zéro — aussi bien dans le contexte nord-américain (Hirsch, 2004) que britannique (Bryson & Wilkinson, 2002) ou français (Coutrot, 1996) ; en France, l'effet positif apparaît limité aux établissements où deux sections syndicales au moins sont implantées (Laroche, 2004). Si l'effet global est quasiment nul, on observe certaines variations associées aux variables géographiques (l'effet est ainsi tantôt positif, comme aux États-Unis, tantôt négatif, notamment en Grande-Bretagne ou au Japon), à l'appartenance sectorielle de l'entreprise, ainsi qu'à des différences de spécifications entre les études (Doucouliagos & Laroche, 2003).

Quant à la proposition selon laquelle la syndicalisation réduirait les taux de démission, elle a connu aussi bien des soutiens (Miller & Mulvey, 1991 ; Edwards, 1995b ; Fernie & Metcalf, 1995) que des remises en question (Batt, Colvin & Keefe, 2002) ; idem en ce qui concerne la fourniture de procédures formalisées de réclamation (Colvin, 2004).

C | L'influence syndicale sur le contenu des pratiques de gestion des ressources humaines

En tant qu'objet de recherche, l'influence syndicale sur les pratiques de GRH a été, de longue date, largement abordée par les chercheurs en économie du travail et en relations industrielles. Documentée de manière privilégiée pour l'Amérique du Nord et le Royaume-Uni, cette thématique a aussi connu une large diffusion géographique. En France toutefois, elle demeure peu étudiée. Trois précisions permettent d'éclairer les orientations suivies par la littérature.

(1) L'interrogation est généralement illustrée par une comparaison entre une situation de présence et une situation d'absence de l'acteur syndical. Une telle démarche conduit les auteurs soit à comparer des entreprises avant et après qu'une présence syndicale soit observée (en ayant recours à des données de panel) ou à distinguer des entreprises appartenant aux secteurs « syndicalisé » ou « non-syndicalisé », ou encore selon le taux de syndicalisation des salariés (respectivement unionized sector et non-unionized sector ; cette fois en utilisant des données en coupe). C'est ainsi la « syndicalisation » qui sert de critère pour opérer la comparaison ; et c'est pourquoi nous utiliserons de préférence, dans le développement qui va suivre, le terme d'entreprise « syndicalisée ».

(2) Il est donc nécessaire de mesurer la syndicalisation, ce qui n'est pas sans soulever plusieurs difficultés. La syndicalisation peut signifier qu'au moins un salarié de l'entreprise est membre d'un syndicat. Or,

l'appartenance à un syndicat est elle-même malaisée à mesurer (Andolfatto & Labbé, 2009b). Dans le même sens, le taux de syndicalisation, s'il demeure un indicateur privilégié, est soumis aux limites posées par les comportements de free-riding lorsqu'il n'est pas nécessaire d'être syndiqué pour bénéficier de l'action du syndicat (Olson, 1965). Par ailleurs, la syndicalisation peut renvoyer à la présence dans l'entreprise de salariés disposant d'un mandat de représentation émanant d'une organisation syndicale. Entendue ainsi, la « présence syndicale » recouvre encore des réalités diverses. Une première difficulté concerne la limite à partir de laquelle il est approprié de parler de présence syndicale. Dans le cas français, par exemple, la présence d'un délégué syndical est-elle suffisante ? Une autre limitation peut être trouvée dans les spécificités du système de relations professionnelles : en France par exemple, un délégué du personnel peut avoir été élu sur une liste présentée par une organisation syndicale, mais les prérogatives que prévoient la loi sont différentes de celles d'un délégué syndical. De même, l'existence de plusieurs niveaux de négociation collective peut créer des différences prononcées entre les secteurs d'activités caractérisés selon la capacité d'action des organisations syndicales à chacun de ces niveaux.

(3) L'objet de la recherche est souvent affiné pour ne retenir qu'une dimension des systèmes de pratiques de GRH. Pour prendre un exemple, au lieu de s'intéresser à la rémunération, de nombreuses études se concentrent sur une de ses composantes, c'est-à-dire le salaire de base, les avantages en nature, la rémunération liée à la performance, etc. Au sein de ces travaux, des différences émergent : à propos de l'influence syndicale sur le salaire de base, on peut par exemple chercher à comparer les salaires moyens de groupes de salariés caractérisés par des taux de syndicalisation plus ou moins élevés en attribuant la variation au degré de syndicalisation. De nombreuses recherches s'intéressent également à mettre au jour l'effet syndical sur la composition (la proportion respective de éléments qui viennent d'être cités) ou la dispersion de la rémunération. Dans ce dernier cas de figure, il s'agit de comparer les rémunérations reçues par les salariés en les distinguant selon des critères individuels (âge, ancienneté, genre, niveau de formation, type d'emploi occupé, etc.).

1 | Présence syndicale et rémunération

À la fin des années 1980, David B. Balkin (1989) dressait le constat de la validation empirique d'une influence syndicale sur le montant, la forme, la structure et les systèmes de pratiques de rémunération. Plus de vingt ans après, ce constat semble devoir être nuancé.

En matière de rémunération, la présence syndicale dans l'établissement devrait se traduire par la recherche d'un traitement équitable des salariés et l'utilisation de critères objectifs (l'ancienneté par exemple) pour déterminer les règles et changements éventuels en la matière (Freeman & Medoff, 1984 ; Balkin, 1989). En outre, les préférences de l'acteur syndical s'orientent vers les augmentations salariales et les éléments collectifs et irréversibles de la rémunération, au détriment des formes individualisées et réversibles (Laroche, 2009). En second lieu, la présence de délégués syndicaux dans l'établissement favoriserait l'utilisation de critères objectifs pour structurer les pratiques d'augmentation salariale et de primes, et limiter la proportion variable de

la rémunération, notamment celle fondée sur la performance individuelle, au profit de systèmes collectifs et d'avantages en nature (Heery, 1997 ; Verma, 2005 ; Long & Shields, 2009).

Dans un premier temps, nous reviendrons brièvement sur les principaux résultats concernant l'évaluation de l'existence et du montant d'une prime salariale liée à la présence syndicale ou à la syndicalisation des salariés (1.1), thématique de recherche qui alimente depuis plusieurs décennies de nombreux travaux. Dans un second temps, nous nous concentrerons sur les autres aspects de la rémunération, qui sont plus en lien avec les systèmes de GRH de type high involvement/high performance (1.2).

1.1 | PRIME SALARIALE ET DISPERSION DES SALAIRES

Empiriquement, on peut en premier lieu rappeler le consensus sur l'existence d'une « prime salariale » dans les établissements syndicalisés, c'est-à-dire que le salaire de base serait plus élevé en cas de présence syndicale (pour la France : Coutrot, 1996 ; pour l'Amérique du Nord et le Royaume-Uni : Blanchflower & Bryson, 2003). Néanmoins, en France, cette différence peut s'expliquer, au-delà d'éléments contextuels, par des outils légaux et l'absence de spécialisation des niveaux de négociation collective du système français de relations professionnelles qui ont conduit au développement d'un encadrement juridique fort du salaire (Smic, conventions collectives de branche, etc.).

Les résultats sont moins tranchés à propos de l'influence syndicale sur la dispersion des rémunérations, en particulier parce que cette dernière est en partie déterminée par les caractéristiques des individus et de la composition de la main d'œuvre dans l'entreprise (e.g. Card & Lemieux).

1.2 | AUTRES ELEMENTS DU MIX-REMUNERATION ET PROCEDURES D'EVALUATION DE LA PERFORMANCE

Les pratiques de rémunération sont fréquemment présentées comme emblématiques du développement de pratiques de GRH axées sur la flexibilité et l'implication des salariés (Laville, 1992 ; Sire, 1993 ; Everaere, 1997 ; Barraud-Didier, Guerrero & Igalens, 2003). En particulier, la composition de la rémunération (ou mix rémunération, c'est-à-dire les proportions respectives assignées aux éléments fixes, variables, directs et indirects, immédiats et différés, ainsi que les formes de rémunération liées à la performance), aurait une influence sur la performance des entreprises au moins aussi importante que le montant total de la rémunération offerte aux salariés (Lawler, 2000). Par ailleurs, une tendance récente consiste à opposer les pratiques réversibles aux pratiques irréversibles de rémunération, c'est-à-dire selon qu'elles sont susceptibles de varier, même à la baisse, une fois mises en œuvre (Chaput & Wolff, 2008). Ainsi, les pratiques de rémunération réversibles font référence aux pratiques liées à la performance individuelle et collective, les pratiques irréversibles aux augmentations individuelles et collectives fixes.

La littérature théorique qui s'est saisie de la question de l'influence des IRP sur les pratiques de rémunération possède deux caractéristiques. D'abord, elle est dans une large partie le fruit de réflexions conduites dans le contexte nord-américain, où, contrairement au système français de relations professionnelles, le bénéfice des avantages obtenus par les syndicats est assujetti à l'adhésion à l'organisation signataire de l'accord, ce qui constitue une différence particulièrement saillante en matière de négociation collective sur les salaires, par ailleurs obligatoire en France sous certaines conditions. D'autre part, c'est l'influence syndicale qui est interpellée, notamment par l'opposition d'établissements syndicalisés et non-syndicalisés. L'influence des IRP spécifiques au contexte français reste ainsi en suspens.

1.2.1. LES RESULTATS EN-DEHORS DU CONTEXTE FRANÇAIS

Il existe en Amérique du Nord un consensus sur le fait que la présence syndicale dans l'établissement réduit l'utilisation d'éléments variables de rémunération (pour les États-Unis, cf. par exemple Blanchflower & Bryson, 2004 ; pour le Canada : Betcherman et al., 1994) au profit d'avantages en nature (Miller & Mulvey, 1992). Elle réduirait également le recours à des pratiques d'individualisation des rémunérations (Fang & Verma, 2002) et de partage des profits (Kaufman & Kaufman, 1987). En revanche, la présence syndicale exercerait un effet positif sur la mise en œuvre de pratiques de rémunérations liées aux performances collectives (Kaufman & Kaufman, 1987 ; Ng & Maki, 1994 ; des résultats similaires sont obtenus en Irlande : Gunnigle, Turner & d'Art, 1998). Les travaux de John W. Budd (2004 ; 2005) proposent également une confirmation des prédictions du modèle exit/voice concernant l'effet positif du syndicalisme sur les formes non-salariales de rémunération et l'existence d'avantages en nature.

Certains éléments laissent toutefois penser que l'aptitude des syndicats à agir sur le mix de rémunération est en déclin (Long & Shields, 2009). En particulier, la syndicalisation ne semble pas être le déterminant le plus important de la composition de la rémunération, en ce que les firmes syndicalisées ne semblent pas, contrairement à ce qui est prévu par le modèle exit/voice, se concentrer sur le salaire de base. Ainsi, les auteurs n'observent pas de différence statistiquement significative imputable à la syndicalisation en ce qui concerne la rémunération variable liée à la performance collective d'une équipe de travail ou à la performance organisationnelle. La fourniture d'avantages en nature, c'est-à-dire le versant non monétaire du mix rémunération, semble en revanche davantage privilégiée dans les entreprises syndicalisées.

Au Royaume-Uni, d'une manière générale, l'existence de pratiques de rémunération liée à la performance individuelle (c'est-à-dire de type prime) semble en déclin dans le secteur industriel : elles seraient remplacées par la mise en œuvre de pratiques d'organisation du travail et par l'intéressement aux résultats pour susciter motivation et implication (Arrowsmith & Marginson, 2010). La même étude de cas — dont la validité externe est nuancée par les auteurs eux-mêmes — met en lumière que la présence syndicale joue un rôle indirect dans le maintien de systèmes de rémunération variable : l'insistance des représentants syndicaux à maintenir une rémunération principalement centrée sur le salaire de base aurait contribué à façonner les systèmes de rémunération variable maintenus en les orientant vers l'intéressement. En effet ces systèmes présentent « l'avantage » de ne pas influencer la rémunération fixe et apparaissent ainsi plus désirables qu'une

rémunération exclusivement liée au mérite — c'est-à-dire obtenue après évaluation par un supérieur hiérarchique — ou à la performance individuelle. En revanche, dans les secteurs où les organisations syndicales et la négociation collective sont les plus influents (en l'occurrence, le secteur bancaire ; Arrowsmith & Marginson, 2011), un schéma similaire est observé : la rémunération variable prend la forme de primes individuelles et s'accompagne d'une formalisation accrue de la rémunération liée au mérite. Des résultats sensiblement similaires sont observés dans d'autres pays européens pour ce secteur (Autriche, Norvège et Espagne ; Arrowsmith et al., 2010). Ces résultats rappellent la grande plasticité des pratiques de GRH dans différents secteurs d'activités.

Certaines études s'intéressent au contenu du mix rémunération des entreprises qui mettent en œuvre des systèmes de type high involvement. Stephen J. Wood (1996a ; 1996b), dont l'analyse porte sur le Royaume-Uni, met en évidence certaines incohérences entre les prévisions théoriques issues du champ de la gestion stratégique des ressources humaines et l'observation empirique. En premier lieu, les résultats de Wood semblent indiquer que l'utilisation d'éléments variables de rémunération n'est pas systématiquement associée à un système de GRH fondé sur l'implication.

En second lieu, bien que la présence syndicale n'apparaisse pas contrevenir au passage d'un établissement à un système de type HIM, elle est négativement liée à l'utilisation de mécanismes de rémunération variable. Richard J. Long & John L. Shields (2006) ont, dans un sens voisin, cherché à comparer l'influence de la syndicalisation sur la rémunération variable au Canada et en Australie. Leurs résultats soulignent que la mise en œuvre de systèmes de GRH fondés sur la mobilisation sont sensibles aux contextes nationaux et qu'il existe une forte variabilité de la réalité recouverte par ces systèmes selon le pays considéré.

1.2.2. SYNDICALISATION ET REMUNERATION LIEE A LA PERFORMANCE EN FRANCE

Dans le contexte français, il apparaît délicat d'étudier la question de la rémunération sans prendre en compte l'influence du contexte institutionnel, en particulier le rôle de l'État et des négociations collectives au niveau de la branche d'activités.

Les études récentes conduites sur le thème de la politique de rémunération dans le contexte français témoignent du développement des formes variables de rémunération, mais aussi de la complexification des pratiques depuis le début des années 1990 (Barreau & Brochard, 2003 ; Brizard & Koubi, 2007). Cette complexification se traduit par l'augmentation du nombre de pratiques utilisées par les établissements — notamment par le développement des éléments réversibles de rémunération, mais aussi l'utilisation conjointe d'augmentations individuelles et collectives et/ou de pratiques réversibles et irréversibles — et par une évolution de leur nature — de complément du salaire de base à substituts d'une amélioration du salaire de base (Demailly, Folques & Naboulet, 2010).

Ainsi, c'est davantage autour d'une double opposition entre individuel et collectif d'une part et, de l'autre, réversibilité et irréversibilité des pratiques que les établissements français semblent se distinguer, d'autant que

la segmentation des pratiques destinées aux cadres et aux non-cadres apparaît s'effacer (Chaput & Wolff, 2008 ; Demailly, Folques & Naboulet, 2010).

Dans le contexte français, la plupart des recherches que l'on peut associer à cette thématique s'appuie sur des données issues de l'enquête REPONSE (cf. infra) : elles révèlent une situation dans laquelle la présence d'IRP ne semble pas nuisible au développement des pratiques de rémunération, même a contrario des préférences syndicales théoriques. Il apparaît ainsi que les pratiques d'individualisation salariale et d'incitations liées à la performance individuelle sont particulièrement développées, même dans les secteurs d'activité où la présence syndicale est importante, notamment en matière de négociation collective de branche (Marsden, Belfield & Benhamou, 2008). Mais d'une manière générale, les études se consacrant à ces questions sont peu nombreuses.

En troisième lieu, il convient de formuler certaines nuances quant aux logiques qui accompagnent la mise en œuvre des pratiques de rémunération. En effet, plutôt qu'à des intentions stratégiques claires, cohérentes et non-équivoques, les choix managériaux apparaissent bien souvent relever d'éléments contextuels qui mettent en avant « […] le poids conjugué des contraintes institutionnelles, marchandes et organisationnelles » (Brochard, 2008, p. 396). Et, en ce sens, on peut relever une association entre relations professionnelles — en tant que contraintes institutionnelles — et formes de rémunération. La formalisation des relations professionnelles, la présence syndicale et la tenue de négociations avec les DS dans l'établissement apparaissent ainsi faire obstacle à l'utilisation de formes flexibles de rémunération à l'égard des salariés non-cadres, alors que des relations professionnelles peu formalisées, la faiblesse des négociations et de la syndicalisation de même qu'un climat social difficile sont plus souvent associés à une utilisation généralisée de la rémunération flexible. Dans le même sens, présence syndicale et taux de syndicalisation semblent liés aux augmentations salariales généralisées à l'ensemble des salariés, bien que ce lien doive plutôt être associé à une inertie institutionnelle qu'à un véritable rapport de force via conflit et négociation collectifs (ibid.).

La tenue de négociations collectives annuelles sur la rémunération au niveau de l'entreprise fait l'objet d'une obligation légale dès lors qu'il existe une représentation syndicale. Il n'est donc pas étonnant d'observer un lien entre présence syndicale et négociation (60 % des entreprises de 10 salariés ou plus possédant un ou plusieurs DS ont procédé à de telles négociations en 2007 ; Demailly, Folques & Naboulet, 2010). Mais bien que la plupart des négociations se concluent par un accord (69 % ; ibid.), il reste délicat de connaître le contenu de cet accord et son influence sur les pratiques de rémunération. La question de l'influence de la tenue de négociations salariales sur la décision managériale mise en œuvre in fine semble par ailleurs liée à un effet taille : en 2004–2005, 72,6 % des dirigeants d'établissements de 20 à 49 salariés déclaraient que leur décision n'aurait pas été différente en l'absence de négociation ; seuls 51,8 % des dirigeants d'établissement de 500 salariés et plus faisaient le même constat (Laroche, 2009).

Enfin, l'épargne salariale apparaît être utilisée comme un instrument de « compensation de la modération salariale » (Delahaie, 2009), en particulier dans les grandes entreprises des secteurs de l'énergie, de la finance et des assurances (Amar, 2011) dont on note qu'ils sont aussi des secteurs où la présence syndicale est importante.

En conclusion, les politiques de rémunération adoptées dans les entreprises de France apparaissent dépendre à la fois des formes d'organisation du travail et du contexte institutionnel national (Marsden & Belfield, 2010). Les auteurs rappellent également l'importance de l'inscription des directions d'entreprise dans des réseaux professionnels (résultats qui ne sont pas sans rappeler ceux obtenus par François Aballéa et al. ; 2003).

2 | Présence syndicale, implication, flexibilité organisationnelle et compétences

La syndicalisation peut influencer positivement la productivité induite par la mise en œuvre de pratiques mobilisatrices (Bryson, Forth & Kirby, 2005) : dans les établissements britanniques syndicalisés, plus le nombre de pratiques innovantes implémentées est important, plus grande est la productivité par rapport aux établissements non-syndicalisés mettant en œuvre les mêmes pratiques ; alors que dans les établissements où il n'existe pas ou peu de pratiques mobilisatrices, la syndicalisation a un effet négatif sur la productivité des salariés.

La syndicalisation semble par ailleurs influencer l'introduction de pratiques telles que les comités de consultation conjoints, les procédures formelles de réclamations (Benson, 2000) ou, d'une manière générale, les pratiques offrant des possibilités d'expression directe ou indirecte aux salariés (Verma, 2005). Les syndicats semblent aussi limiter la rotation des tâches (Kaufman et Kaufman, 1987) et augmenter les possibilités de formations hors-entreprise offertes aux salariés (Osterman, 1995).

Enfin, l'hypothèse de l'influence positive du syndicalisme sur les investissements en formation continue apparaît globalement soutenue (e.g. Zwick 2002 ; Böheim, 2003 ; Ng & Maki, 1994).

3 | La question du « régime de prise de parole »

Par régime de prise de parole, nous entendons ici la prise en compte réalisée par certains auteurs — principalement britanniques — des différentes configurations de représentants du personnel au niveau du lieu de travail. En particulier, il s'agit de distinguer entre les représentants syndicaux et non-syndicaux, mais aussi entre les modes direct et indirect d'expression.

Il apparaît ainsi que tous les régimes de prise de parole ne suscitent pas de réponse managériale avec la même efficacité (Bryson, 2004) ; l'efficacité est ici entendue comme une évaluation positive de la réponse managériale par les salariés. Les résultats d'Alex Bryson, dans le contexte britannique, font apparaître une hiérarchie dans l'efficacité des régimes : la prise de parole non-syndicale est plus efficace que la prise de parole syndicale, et la prise de parole directe est plus efficace que la prise de parole via une institution représentative. En ce sens, il faut noter qu'il existe des variations dans l'évaluation de l'efficacité de la prise de parole, variations qui semblent être expliquées par la syndicalisation des salariés (Benson & Brown, 2010). La syndicalisation pourrait en effet réduire la satisfaction des salariés à l'égard du travail (les représentants

syndicaux faisant apparaître des points négatifs que les salariés n'auraient pas pris en considération en leur absence) et dégrader le climat social (les grèves sont plus nombreuses lorsque des représentants syndicaux sont présents car ils facilitent l'action collective ; Freeman & Medoff, 1984 ; Guest & Conway, 2004). Bien qu'obtenus dans le secteur public australien, les résultats de John Benson & Michelle Brown (2010) rejoignent d'autres propositions sur la perception négative de l'action syndicale par les salariés en raison de l'usure de la confiance en cette institution (Amossé & Jacod, 2008 ; Pernot & Pignoni, 2008).

Les formes de représentation syndicale auraient une influence plus importante sur les pratiques telles que la rémunération, la détermination des horaires de travail, la définition des niveaux hiérarchiques, l'adoption de nouvelles technologies et le développement de nouveaux produits ou services (Gollan, 2000) que les prises de parole non-syndicale ou directe. Cette « supériorité » des régimes syndicalisés s'expliquerait par la plus grande efficacité des formes syndicales de prise de parole : les représentants syndicaux feraient preuve de compétences supérieures en la matière ; ce qui constitue un argument en faveur de la réduction des coûts liés à la communication proposé par Freeman & Medoff (1984). On peut aussi considérer que l'adoption de pratiques d'expression des salariés non-syndicales constitue pour le management un moyen de lutter contre la syndicalisation de l'entreprise — en offrant elle-même des possibilités d'expression, l'entreprise se prémunirait de voir un syndicat s'implanter pour proposer un service qui existe déjà. Les syndicats auraient ainsi un effet direct et un effet indirect sur les pratiques de GRH (Verma, 2005, p. 432).

* * *

Ainsi, en ce qui concerne l'approche théorique des deux visages du syndicalisme, on peut écrire que « chacune possède un côté avantageux et un côté nuisible qui capturent deux fonctions syndicales alternatives : une face "protection/amélioration" (avantageuse) et une face "agrandissement/restriction" (nuisible) » (Kaufman, 2005, p. 572, notre traduction). C'est à la fois sur la dialectique prise de parole collective/réponse managériale et sur cette conception élargie des effets des deux visages du syndicalisme que se fonde la genèse des questionnements sur l'interaction entre représentation des salariés et pratiques de GRH : dès lors que la conséquence de l'action des IRP peut être soit négative, soit positive pour l'organisation, quels sont les facteurs qui conditionnent le sens de cette influence, et, plus largement, quels sont les impacts des différentes formes de prise de parole des salariés sur la GRH ?

Avant d'offrir des éléments de réponse à cette question, il nous faut présenter deux autres perspectives qui apportent un éclairage sur les implications de l'action des IRP sur le management et les pratiques de GRH.

C | Le rôle des institutions représentatives du personnel dans la diffusion des pratiques de gestion des ressources humaines

Ces recherches sont présentées séparément parce que, bien que portant sur le contenu des pratiques, elles abordent cet objet avec une problématique particulière qui est celle de leur « diffusion » ou de leur adoption. En ce sens, elles offrent une perspective dynamique et visent à des comparaisons longitudinales.

Ici encore, on peut opposer les travaux obtenus dans le contexte anglo-saxon et ceux obtenus en France.

1 | La comparaison entre secteurs syndicalisé et non-syndicalisé en Amérique du Nord et en Grande-Bretagne

Un premier courant d'études empiriques s'intéressant à l'influence des pratiques mobilisatrices sur les relations professionnelles est constitué des recherches qui s'intéressent à la diffusion des pratiques innovantes de GRH dans les secteurs syndicalisé et non-syndicalisé. Cette perspective est particulièrement saillante dans le contexte nord-américain, où les caractéristiques institutionnelles permettent de distinguer clairement entre les deux types de secteurs.

Dans certains domaines de la GRH, cette caractéristique est en effet particulièrement discriminante : à titre d'exemple, les procédures formelles d'évaluation de la performance individuelle sont moins nombreuses dans les établissements syndicalisés que dans les établissements non-syndicalisés (Ng & Maki, 1994).

En ce qui concerne les pratiques mobilisatrices, les différences liées à la syndicalisation semblent toutefois bien moindres. Certains auteurs ont suggéré que la présence syndicale dans l'établissement réduirait la capacité du management à mettre en œuvre des innovations en GRH (Guest, 1995b). Au milieu des années 1980, les entreprises syndicalisées américaines n'étaient toutefois pas moins susceptibles que les autres de connaître des pratiques telles que des enquêtes de satisfaction, la diffusion d'informations, ou des programmes d'amélioration de la qualité de vie au travail (Ichniowski, Delaney & Lewin, 1989). L'adoption de pratiques innovantes semble même avoir été plus dynamique dans ce secteur, si bien qu'Adrienne Eaton & Paula B. Voos (1992) concluent que celui-ci domine sur ce point le secteur non-syndicalisé. Ce dynamisme semble même s'être traduit par une amélioration de la performance : Sandra E. Black et Lisa M. Lynch (2004, p. 111) observent que les pratiques de participation des salariés à la prise de décision — en l'espèce, les réunions salariés-managers — ont un effet positif sur la productivité, mais que cet effet est plus important dans le secteur syndicalisé (ces résultats, obtenus aux États-unis, sont à rapprocher de ceux de William N. Cooke pour le Royaume-Uni ; 1994).

Des observations similaires quant à la diffusion des innovations peuvent être faites à propos du Royaume-Uni (Sisson, 1993 ; Wood, 1996b ; Machin & Wood, 2005) et de l'Australie (Benson, 2000), où le secteur syndicalisé semble offrir un terrain particulièrement propice à la coexistence de mécanismes syndicaux et non-syndicaux de prise de parole et de pratiques innovantes de GRH. Paul Smith & Gary Morton (1993) soutiennent pour leur part que les dispositions législatives mises en œuvre par les gouvernements conservateurs

britanniques des années 1980 et 1990 auraient eu pour effet de faciliter l'adoption de stratégies d'évitement syndical et la marginalisation de l'acteur syndical dans les négociations collectives. En Irlande, les systèmes de pratiques mobilisatrices sont ainsi de moins en moins nombreux à mesure que le taux de syndicalisation des établissements s'accroît, et la fourniture de garanties en matière de sécurité de l'emploi semble jouer un rôle médiateur dans cette relation négative (Liu et al., 2009). Au Canada, des syndicats « forts » apparaissent peu compatibles avec l'adoption de pratiques innovantes (Wells, 1993).

Les stratégies managériales ne sont pas les seuls éléments qui influencent l'adoption de pratiques innovantes. Pour Philip B. Beaumont & Richard I. D. Harris (1996), la diffusion plus rapide de ces pratiques dans le secteur syndicalisé est principalement due à une pression accrue en faveur du changement, car la qualité du climat des relations professionnelles y est perçue de manière plus négative.

Frits K. Pil & John Paul MacDuffie (1996) identifient quant à eux trois facteurs clefs qui permettraient d'expliquer pourquoi la diffusion de telles pratiques ne se fait pas sur le même rythme selon le secteur considéré : la complémentarité entre les pratiques de GRH, le niveau de performance atteint grâce aux pratiques en place, et un ensemble de caractéristiques organisationnelles, parmi lesquelles l'adhésion des responsables syndicaux à l'idée que les innovations organisationnelles permettraient d'améliorer la compétitivité de l'entreprise. En d'autres termes, les innovations organisationnelles seraient plutôt adoptées par des entreprises en difficulté, où les managers et représentants syndicaux conviennent que les problèmes sont principalement internes et peuvent être résolus par l'introduction de nouvelles pratiques.

Enfin, les firmes syndicalisées ne seraient que légèrement moins susceptibles de mettre en œuvre des formes d'organisation du travail « flexibles » que les établissements non-syndicalisés (Osterman, 1995a ; 1995b). Adrienne E. Eaton & Paula B. Voos (1989) identifient ainsi cinq formes de réponse syndicale aux nouvelles pratiques d'organisation du travail : le refus catégorique, une attitude empreinte de scepticisme (de type wait and see), une implication destinée à se protéger, la coopération sans réserve et enfin l'utilisation de l'innovation pour faire valoir les intérêts du syndicat. Mais il faut préciser que les pratiques d'organisation flexibles ne sont que rarement accompagnées de programmes d'implication ou de mobilisation des salariés. Les syndicats ne sont qu'exceptionnellement associés à leur mise en œuvre et, lorsqu'ils le sont, ils ne sont sollicités que pour négocier de nouvelles conditions d'emploi, et non le contenu même des pratiques (Eaton, 1995). À ce titre, les caractéristiques du syndicat présent au niveau de la négociation — les capacités à accéder à l'information, à former et mobiliser ses membres, à communiquer avec le management et à participer à la prise de décisions — apparaissent déterminantes de la capacité du syndicat à jouer une rôle actif dans l'introduction de changements organisationnels aux États-Unis (Frost, 2000).

Les éléments de contexte exercent également une influence à travers les institutions de négociation collectives, comme en atteste l'étude comparative entre l'Allemagne et les États-Unis menée par Virginia Doellgast (2008). Ainsi, alors que la présence syndicale a un effet nul ou négatif sur l'adoption de ces pratiques dans les établissements américains, elle a un effet positif en Allemagne ; mais uniquement lorsque cette présence s'accompagne de comités d'établissement, c'est-à-dire d'une institution paritaire. La présence unique d'un comité d'établissement n'a en revanche pas d'effet sur l'adoption de pratiques mobilisatrices.

2 | Les résultats empiriques dans le contexte français

En France, la plupart des recherches réalisées sur cette thématique s'appuie sur les données des différentes versions de l'enquête REPONSE (cf. infra). La présence syndicale semble jouer un rôle dans le rythme d'application de nouvelles dispositions légales, comme en témoigne l'analyse de la mise en œuvre des lois sur les 35 heures réalisée par Catherine Bloch-London, Valérie Ulrich & Serge Zilberman (2008). Le contexte de représentation institutionnelle dans son ensemble, compris comme la configuration des appartenances syndicales des différents représentants du personnel, semble également intervenir dans la relation entre syndicalisation et pratiques innovantes de GRH.

La présence de représentants appartenant à de grandes organisations syndicales — notamment la CGT et la CFDT — semble faciliter l'introduction de nouvelles pratiques, en particulier les pratiques liées à la flexibilité (Laroche, 2002) ; conformément à l'argument de la relation curvilinéaire de Mark Kizilos & Yonathan Reshef (1997 ; cf. infra, §2.). Cette analyse identifie également d'autres sources contextuelles d'influence quant à l'adoption de pratiques innovantes en France, comme la taille de l'établissement (les établissements les plus grands sont plus susceptibles d'adopter de telles pratiques), son âge (les établissements les plus récents ont davantage recours aux pratiques innovantes), l'introduction récente de nouvelles technologies (même raisonnement) et l'envergure du marché investi (les établissements opérant sur un marché international adoptent plus fréquemment des nouvelles pratiques).

D'autre part, Jean-Louis Dayan et al. (2008) mettent en évidence deux dimensions structurantes (niveau d'autonomie des salariés et diffusion de pratiques de GRH innovantes) et quatre classes d'établissements au moyen d'une classification hiérarchique ascendante : organisations apprenantes (36% des établissements, 37% des salariés), organisations en lean production (20% des établissements, 25% des salariés), organisations tayloriennes (25% des établissements, 25% des salariés) et organisations de structure simple (19% des établissements, 14% des salariés). Leurs résultats indiquent que « régimes de relations professionnelles et formes d'organisation du travail entretiennent […] des interactions limitées » (ibid., p. 350) : comme dans les pays anglo-saxons (cf. supra : Eaton, 1995), les représentants du personnel ne sont que rarement impliqués dans les processus de changement organisationnel. En revanche, les formes d'organisation du travail identifiées semblent influencer les relations professionnelles, au profit par exemple d'une négociation collective plus soutenue dans les régimes de lean production, ou de conflits moins fréquents pour ce même régime et pour les établissements de type apprenant.

Un mot peut également être dit des travaux de François Pichault & Jean Nizet (2000) qui, s'ils n'ont pas pour objet premier l'analyse du lien entre représentants du personnel et pratiques de GRH, conduisent les auteurs à observer que différents modèles de GRH appellent différents modèles de relations professionnelles. En se fondant sur une analyse contextualiste, ils apportent un éclairage qui articule contenus (en l'espèce, les pratiques de GRH mises en œuvre), facteurs contextuels d'influence et processus (les initiatives des acteurs et les rapports politiques de pouvoir entre eux). Leur typologie des pratiques de GRH permet de mettre en évidence cinq modèles (arbitraire, objectivant, individualisant, conventionnaliste et valoriel) associés à des pratiques de communication, des pratiques de participation et des relations professionnelles particulières (tableau 2.10).

Ces dernières, inexistantes dans les modèles arbitraire (elles y sont inutiles par définition puisque le management décide seul) et valoriel (où elles sont le plus souvent évitées, la prise de parole s'opposant au loyalisme envers les valeurs de l'organisation), sont au contraire présentes sous forme représentative dans le modèle objectivant (les syndicats cherchant à promouvoir l'équité entre les salariés) et d'expression directe dans le modèle individualisant. Dans le modèle conventionnaliste, elles sont assimilées à des pratiques relevant de l'éthique et de la déontologie.

TABLEAU 2.10

TABLEAU 2.10
Modèles de gestion des ressources humaines, communication, participation et relations professionnelles

	MODELE ARBITRAIRE	MODELE OBJECTIVANT	MODELE INDIVIDUALISANT	MODELE CONVENTIONNALISTE	MODELE VALORIEL
Communication	Informelle, ascendante et descendante par contact direct, réseau centralisé	Formelle, hiérarchico-fonctionnelle (notes, rapports, réunions de service), réseau centralisé	Latérale et informelle, articulation entre communication interne et externe, utilisation intensive des technologies de l'information	Latérale et collégiale, fortement orientée vers l'extérieur	Collégiale, axée sur le rappel constant des valeurs, à caractère persuasif, informelle et conviviale
Participation	Faible (exécution des instructions)	Éventuellement via l'information et la consultation	Codécision sur le plan opérationnel	Codécision, y compris sur la plan stratégique	Faible (consultation sur les orientations doctrinales)
Relations professionnelles	Inexistantes	Principe de la délégation/représentation	Principe de l'expression directe	Principe de l'éthique professionnelle (influence des associations)	Inexistantes (souvent évitées)

SOURCE. Pichault & Nizet, 2000, p. 157.

Ces résultats sont cohérents avec ceux obtenus par François Aballéa et al. (2003). Ces derniers observent que certaines caractéristiques des relations professionnelles (les pratiques de négociation collective, le degré d'institutionnalisation des relations sociales et l'implication de leurs acteurs dans des réseaux sociaux) se révèlent être des facteurs explicatifs de l'innovation organisationnelle. Thomas Coutrot (2000a) relève que les établissements les plus innovants sont aussi ceux où la négociation et la signature d'accords d'entreprise sont les plus intenses.

L'introduction de pratiques innovantes de GRH ou d'organisation du travail ne semble donc pas être impactée négativement par la présence syndicale. Peu d'informations sont toutefois disponibles sur les institutions élues de représentation des salariés.

La question de la compatibilité des pratiques innovantes avec les différents types de prise de parole reste donc en suspens, au contraire de la thématique de la substitution qui semble indiquer, hors des États-Unis, que pratiques RH et représentation des salariés peuvent être, lorsqu'elles sont associées, complémentaires.

§2 | L'HYPOTHESE DE LA SUBSTITUTION DES PRATIQUES MOBILISATRICES A LA FONCTION DE PRISE DE PAROLE COLLECTIVE DES INSTITUTIONS REPRESENTATIVES DU PERSONNEL

UN EXEMPLE DES LIMITES D'UNE APPROCHE « ACONTEXTUELLE »

La question de la substitution des pratiques innovantes de GRH, forme individuelle et directe de prise de parole, à l'action syndicale comme prise de parole collective a été au centre de nombreuses investigations, en particulier dans le champ des relations industrielles. Cette interrogation est née de l'observation de la

concomitance entre la diffusion des pratiques mobilisatrices et le déclin de la syndicalisation en Amérique du Nord. Elle se concrétise autour des enjeux que nous avons présentés plus haut à propos de la notion d'engagement et de la complémentarité de ses versants organisationnel et syndical.

La substitution peut être imputée à la manière dont les pratiques de GRH sont conçues ou à leur effet sur l'attitude des salariés vis-à-vis des organisations syndicales (ou, selon les mots de John T. Addison : « by design or by effect » ; 2005, p. 412). Dans le premier cas, les pratiques mobilisatrices sont spécifiquement mises en œuvre dans le cadre d'une stratégie managériale visant à contourner (by-pass) ou marginaliser les représentants syndicaux (Kochan, Katz & McKersie, 1986). Dans le second, les pratiques améliorent la satisfaction des salariés à l'égard de leur emploi, ainsi que leur engagement organisationnel, au détriment ou non de l'engagement syndical (Fiorito, Lowman & Nelson, 1987 ; Fiorito, 2001).

La question de l'influence des représentants syndicaux sur les pratiques mobilisatrices peut donc, selon le cas, prendre deux tours différents. D'une part, il s'agit d'évaluer leur capacité à résister à l'implantation de telles pratiques, c'est-à-dire résister à des stratégies managériales d'évitement syndical. D'autre part, il s'agit d'évaluer dans quelle mesure les syndicats peuvent tirer profit de leur participation directe — en jouant un rôle actif dans certains dispositifs, qu'il s'agisse de négociations collectives ou de participation à des programmes d'implication par exemple — ou indirecte — en y apportant leur soutien — de l'existence de pratiques mobilisatrices.

A | La « transformation » des relations professionnelles est-elle à l'origine d'une substitution entre pratiques de GRH et action syndicale dans l'entreprise ?

Aux États-Unis, Thomas A. Kochan, Robert B. McKersie & John Chalykoff (1986) attribuent aux politiques managériales d'évitement syndical une part du déclin de la syndicalisation. En revanche, Jack Fiorito, Christopher Lowman & Forrest D. Nelson (1987), dans une étude des intentions de vote des salariés à des élections professionnelles, observent que les entreprises dépourvues de programmes de communication ou de participation des salariés sont aussi celles qui résistent le mieux à la syndicalisation. Pourtant, la syndicalisation n'apparaît pas être systématiquement associée à des résultats négatifs pour l'entreprise : William N. Cooke (1994), dans le contexte britannique, montre par exemple que la présence syndicale améliore, dans leur contribution à la performance de l'entreprise, l'efficacité des programmes de participation des salariés à la prise de décision.

La question de l'association des syndicats aux programmes d'implication et de participation des salariés est en effet emblématique des recherches sur la substitution. Les syndicats devraient a priori être réticents à s'investir dans de tels programmes au motif qu'ils constitueraient une menace pour leur action (Kochan, Katz & Mower, 1984). En effet, ces programmes ont pour objectif d'accroître l'engagement organisationnel — c'est-à-dire d'améliorer l'attitude du salarié vis-à-vis de l'entreprise. Or, dans sa formulation la plus simple, la notion d'engagement est distributive : l'accentuation de l'engagement organisationnel se fait au détriment de l'engagement syndical ; on ne peut s'identifier aux valeurs et objectifs que d'une seule institution. Tout

dispositif qui détourne les salariés de l'engagement syndical serait donc une menace. Cette hypothèse a toutefois été largement amendée, sans résoudre pour autant la question de l'implication syndicale dans les programmes managériaux. La notion d'engagement dual décrit ainsi des situations où les salariés s'identifient à la fois à l'entreprise et au syndicat (dual commitment ; Mowday, Porter & Steers, 1982). Cette perspective permet de rendre compte de la complexité des relations d'engagement que peut nouer un seul et même individu, qui fait alors face à des incitations contradictoires émanant de deux engagements en concurrence. C'est sur cette concurrence que se fonde la question du bien-fondé de la participation syndicale aux programmes d'implication des salariés : pour gagner les faveurs des salariés, est-il préférable pour le syndicat de participer ou de se tenir à l'écart ?

Dans le contexte américain, même si l'hypothèse d'une substitution est globalement soutenue, les résultats laissent apparaître de nombreuses nuances : on observe des effets très variés sur les syndicats en fonction de la pratique de GRH considérée. Ainsi, la participation syndicale à des programmes d'implication des salariés n'aurait pas pour effet de dégrader l'opinion de ces derniers à l'égard des syndicats, mais pourrait au contraire avoir un effet positif sur leur désir de voir les syndicats être associés aux programmes (Allen & Van Norman, 1996 ; Reshef et al., 1999). Plus encore, si le syndicat est co-initiateur du projet, les effets de ce dernier sur l'implication des salariés à l'égard du syndicat seraient positifs (Verma, 1989).

La réception de l'innovation en matière de GRH par les syndicats apparaît relever de mécanismes complexes. Selon Mark Kizilos & Yonathan Reshef (1997), la réaction du syndicat à l'innovation organisationnelle dépend principalement de sa perception comme une menace ou comme une opportunité par le syndicat. Ainsi, l'innovation organisationnelle entretiendrait une relation curvilinéaire avec la syndicalisation — qui représente dans le modèle une approximation du pouvoir syndical : lorsque la syndicalisation est faible dans l'établissement (le pouvoir syndical est faible), il est aisé pour le management d'introduire des pratiques innovantes. À mesure que la syndicalisation augmente, l'introduction de pratiques innovantes est perçue comme une menace pour le syndicat, ce qui conduit ce dernier à agir en vue de freiner leur adoption. Lorsque la syndicalisation est importante (le pouvoir syndical est important), les pratiques innovantes ne sont plus perçues comme des menaces, mais comme des opportunités de participer à la prise de décision et d'améliorer l'influence syndicale dans l'établissement. Dès lors que la syndicalisation est, au moins partiellement, associée à la formation des attitudes des salariés vis-à-vis de l'innovation RH, on peut également suggérer que l'accueil positif ou négatif des nouvelles pratiques est lié au pouvoir syndical.

L'influence de l'implication syndicale dans l'introduction ou la mise en œuvre de pratiques innovantes sur l'attitude des salariés vis-à-vis des instances de représentation n'a par ailleurs pas d'effet univoque en fonction des salariés considérés : elle serait plus fortement positive chez les participants volontaires aux programmes (plus le syndicat est actif dans le programme, meilleure est l'attitude des participants volontaires à son égard). Mais cet effet est modéré par la durabilité perçue du programme (Reshef et al., 1999) ; et ces volontaires sont le plus souvent peu actifs dans des syndicats (Verma & McKersie, 1987). Ce résultat conduit a privilégier une explication selon laquelle les programmes d'implication n'auraient pas d'effet direct sur les attitudes des salariés, mais se limiteraient à opérer un tri entre des individus ayant plus ou moins de dispositions pour la participation à la prise de décision. Pour les syndicats, de tels programmes ne constitueraient donc pas une

menace. Yonathan Reshef et ses co-auteurs (1999, p. 567) insistent sur la difficulté que ce résultat induit pour les responsables syndicaux des établissements américains : puisque le désir de voir le syndicat prendre part aux programmes d'implication n'est pas le même parmi les salariés, la participation du syndicat peut avoir pour effet de créer ou d'accentuer les dissensions entre les individus qui y sont favorables et ceux qui y sont défavorables.

L'étude de Robert C. Hoell (2004) offre une approche originale de la question de la substitution en proposant une évaluation de l'effet des programmes d'implication sur les attitudes d'engagement syndical et organisationnel des salariés. Les résultats obtenus soulignent bien à quel point il est délicat de saisir la complexité de telles interactions : l'engagement syndical est certes plus faible à mesure que l'engagement organisationnel est plus important ; mais l'engagement envers le syndicat s'accroît avec la participation du salarié à des programmes d'implication (alors qu'on aurait pu s'attendre à ce qu'il diminue, puisque la participation au programme est censée améliorer l'engagement organisationnel à travers une plus grande identification aux objectifs et valeurs de l'entreprise).

Les programmes d'amélioration de la qualité de vie au travail peuvent par ailleurs être perçus par les salariés comme une menace pour les syndicats, mais l'engagement du syndicat dans une collaboration avec le management à travers des telles pratiques n'améliore pas l'attitude des salariés à son égard, au contraire de l'efficacité perçue des procédures formelles de réclamation (Eaton, Gordon & Keefe, 1992). Un tel résultat peut être interprété comme un plaidoyer en faveur d'un recentrage du syndicat sur ses activités traditionnelles.

D'autres analyses laissent pourtant penser que les pratiques mobilisatrices sont susceptibles de faire apparaître des bénéfices pour le syndicat. Par exemple, Adrienne E. Eaton & Paula B. Voos (1992) considèrent que l'acteur syndical est essentiel pour que les pratiques innovantes révèlent leur potentiel de performance : parce qu'il protège les intérêts des salariés, il offre une double garantie lorsqu'il est associé à la mise en œuvre de ces pratiques ; aux salariés en termes de protection, à l'employeur en termes de participation « sincère » des salariés. En ce sens, les auteures soulignent que ce sont les pratiques adoptées dans le secteur syndicalisé — telles que la production par équipes et les primes collectives — qui sont les plus susceptibles d'améliorer la performance de l'établissement. La promotion du partage du travail (work sharing), parce qu'il est une alternative aux licenciements, peut aussi avoir un impact positif sur le syndicat. En revanche, la participation financière, l'actionnariat salarié et les cercles qualité ne s'assortiraient pas d'effets positifs pour eux (Fiorito, Lowman & Nelson, 1987).

Apporter une réponse définitive à ce débat suppose enfin de dépasser certaines difficultés liées aux méthodologies employées. Ainsi, à l'hypothèse de l'effectivité de la substitution aux États-Unis, Jack Fiorito fournit une réponse qui prend la forme d'un « oui sous conditions » (2001, p. 350) : oui, les pratiques de GRH auraient réduit la syndicalisation parce qu'en agissant sur les motivations à se syndiquer, elles jouent sur l'intention de voter pour un syndicat et donc sur le succès de ces derniers aux élections professionnelles. Par exemple, John Godard (1997) observe que dans les établissements canadiens, les rémunérations offertes à travers des pratiques innovantes sont sensiblement identiques aux rémunérations obtenues grâce au surplus salarial dégagé par l'action syndicale. Mais l'effet quantitatif de ces pratiques est faible en termes de variance expliquée. De même, il est difficile d'un point de vue méthodologique d'isoler le rôle de pratiques ou de

configurations particulières de pratiques. L'auteur remarque enfin que les spécifications des modèles induisent des limitations dans les liens qu'il est possible d'inférer entre pratiques de GRH et attitudes observées dès lors que la « mesure » des pratiques se limite à une alternative présence/absence.

B | Le reflux de l'hypothèse de la substitution hors du contexte nord-américain

Le cas du Royaume-Uni offre des réponses sensiblement différentes à la question de la substitution GRH-syndicats. Clive R. Belfield & John S. Heywood (2004) suggèrent que le déclin syndical est affecté par un effet direct de substitution des pratiques de GRH (comme les programmes d'implication) et par un effet indirect des relations sociales au niveau de l'établissement (la capacité du management à persuader les travailleurs de leur opposition à la syndicalisation, qui a pour conséquence d'augmenter le coût de l'adhésion pour un salarié ; les caractéristiques individuelles des autres salariés, qui influent, en tant que pression sociale, sur la volonté de se syndiquer ou de ne pas se syndiquer).

Cet effet de substitution n'est toutefois pas unanimement dénoncé comme une menace pour les syndicats britanniques : par exemple, John Godard (1997) observe que les rémunérations les plus importantes sont obtenues à travers l'action conjointe des pratiques innovantes et de l'implication syndicale dans la mise en œuvre de ces pratiques ; la collaboration remplace alors le rôle traditionnel dévolu à la négociation collective (cf. infra).

D'autres auteurs offrent une vision beaucoup plus nuancée. C'est le cas de Stephen Machin & Stephen J. Wood (2005) dont les analyses longitudinales ne font pas ressortir d'arguments favorables à la substitution : le déclin syndical n'apparaît pas être plus rapide dans les établissements qui adoptent des pratiques innovantes de GRH ; au contraire, Machin & Wood plaident en faveur d'une complémentarité entre GRH et action syndicale dans les établissements du Royaume-Uni. Alex Bryson et al. (2007) élargissent la réflexion de Machin & Wood aux autres formes de prise de parole (c'est-à-dire aux régimes non-syndical et mixte) pour examiner leurs interactions avec les pratiques de GRH de manières isolée et combinée. Ils montrent que pratiques de GRH et prise de parole sont positivement corrélées, mais que cette corrélation se limite à certains régimes : les pratiques de GRH sont plus répandues dans les établissements où il existe une forme quelconque de prise de parole, par opposition aux établissements sans représentation ; mais la distinction entre régimes exclusivement syndicaux et régimes mixtes révèle que l'incidence et l'intensité des pratiques de GRH est plus grande dans ces derniers. Ces deux études apportent donc des arguments en faveur de l'hypothèse de complémentarité au Royaume-Uni.

L'argument central du modèle de Kochan, Katz & McKersie, qui fait de l'initiative managériale, guidée par son idéologie, l'origine du changement en matière de GRH, est aussi remis en question. Là encore, les critiques s'appuient sur l'existence de différences nationales dans la manière dont la participation des salariés à la prise de décision est institutionnalisé. Lowell Turner (1991, p. 13, notre traduction) écrit ainsi :

> Les vrais problèmes apparaissent pour les syndicats des pays où la main d'œuvre n'est pas intégrée aux prises de décision du management et où il n'existe pas de lois ou de structure de négociation corporatistes pour ce faire. Dans ces conditions, la main d'œuvre a peu de poids politique pour exercer des pressions en faveur d'un nouveau modèle national ; lorsque leur intégration se produit, elle se concentre sur une seule entreprise ou usine, souvent comme résultat d'une demande insistante du management et au prix de concessions syndicales majeures, ce qui réveille le spectre d'un syndicalisme d'entreprise faible. […] les syndicats n'ont pas de base à l'échelle de la société pour éviter les remises en cause directes de leur influence ou les stratégies visant à les contourner et à marginaliser leur influence.

À travers la comparaison de trois pays européens, sélectionnés parce que leurs systèmes de relations professionnelles sont emblématiques de conceptions alternatives de la participation syndicale à la gestion des entreprises (la Grande-Bretagne relevant d'une approche libérale, l'Allemagne et la Suède adoptant une logique plus collaborative), Chris Brewster et al. (2007) n'observent pas non plus de remplacement total de la prise de parole collective par l'expression directe des salariés, notamment dans les grandes entreprises. Ainsi, les modes de représentation se sont certes multipliés, mais ils ont, en-dehors des États-Unis, tendance à agir conjointement.

Par ailleurs, Virginia Doellgast, Ursula Holtgrewe & Stephen Deery (2009), comparant des pays dont l'économie est « coordonnée » (Autriche, Danemark, France, Allemagne et Suède) ou « libérale » (Canada, États-Unis et Royaume-Uni ; au sens de Hall & Soskice ; 2001 ; cf. supra), observent que les institutions nationales peuvent influencer les relations d'emploi : les pays à l'économie coordonnée ont ainsi recours à une utilisation plus importante des pratiques mobilisatrices.

En France, la seule étude, à notre connaissance, s'intéressant explicitement à cette hypothèse conclut également à l'absence de substitution directe entre pratiques innovantes et formes de représentation syndicale (Amossé & Wolff, 2008). Du point de vue des salariés, elles auraient un faible effet l'une sur l'autre et lorsque les relations entre elles sont statistiquement significatives, elles dépeignent des interactions de signes variés selon les pratiques considérées qui ne permettent pas d'offrir une conclusion définitive dans le contexte français. On peut également regretter que cette étude se limite à l'appartenance institutionnelle des délégués du personnel (liste majoritaire à la dernière élection professionnelle) et aux différentes identités syndicales pour embrasser la représentation du personnel. Par ailleurs, dans une étude de Laroche (2002), les établissements non-syndicalisés entretiennent une relation significative avec l'implantation de nouvelles pratiques, ce que l'auteur interprète comme la compensation de l'absence de possibilité de prise de parole pour les salariés.

* * *

Ces éléments indiquent que les différents types de relations professionnelles interagissent avec les pratiques mobilisatrices de GRH et d'organisation du travail et contribuent à rendre hétérogènes les situations de travail vécues par les salariés. Elles plaident en faveur d'un approfondissement de l'analyse qui tienne compte des spécificités du système français de relations professionnelles.

§3 | PARTENARIATS & STRATEGIES COOPERATIVES DE RELATIONS PROFESSIONNELLES
À LA RECHERCHE DES « GAINS MUTUELS »

Les accords de partenariat formels se sont multipliés, dans les années 1980 et 1990, en Grande-Bretagne (Kelly, 2004), mais surtout aux États-Unis (Appelbaum et al., 2000). En France, on peut citer quelques exemples (l' « Accord à vivre » mis en œuvre par Renault, « A CAP 2000 » par Usinor ou « Mise en œuvre du changement de l'organisation du travail » par Pechiney ; Baraldi, Dumasy & Troussier, 2001) qui relèvent de l'initiative des parties. Néanmoins, le partenariat social y est davantage institutionnalisé par la loi et ces accords semblent majoritairement circonscrits aux grands groupes et aux thématiques salariales.

Dans le modèle développé par Thomas A. Kochan & Paul Osterman (1994), il est fait l'hypothèse que de tels accords permettent d'entrer dans une logique de « gains mutuels » (A). On distingue également des éléments empiriques qui font appel à une dimension plus technique, c'est-à-dire qui s'intéressent à l'évaluation concrète des stratégies coopératives de négociation collective et de gestion des relations professionnelles en entreprise (B).

A | Instances de gouvernance conjointe et accords de partenariat formels

Les résultats empiriques concernant le partenariat sont encore une fois contrastés. La mesure de l'efficacité des accords de partenariat formels se traduit généralement par l'évaluation des gains mutuels.

Joel Cutcher-Gershenfeld & Anil Verma (1994, p. 553), comparent trois systèmes de gouvernance rencontrés dans les établissements nord-américains (systèmes d'implication non-syndicalisés, systèmes représentatifs, gouvernance conjointe). Ils observent que chacun est associé à des modes de résolution des conflits (respectivement informel, formel, et mixte) qui laissent plus ou moins d'espace aux différents acteurs des relations professionnelles.

Une autre manière d'appréhender la notion de gouvernance est de s'intéresser à la manière dont sont implémentés les mécanismes de codécision. Sue Fernie & David Metcalf (1995) mettent ainsi en lumière des formes de gouvernance fondées sur l'autorité de l'employeur, la négociation collective et l'implication des salariés.

Le partenariat peut profiter à l'organisation en dégageant un surcroît de productivité (Kochan & Osterman, 1994), en améliorant la performance économique et financière (Cooke, 1990 ; Kochan & Osterman, 1994 ; Knell, 1999) mais aussi le climat de relations professionnelles, l'engagement organisationnel (Cooke, 1990 ; Knell, 1999), ou certains éléments du climat social (turnover et absentéisme ; Knell, 1999) ; même si la plupart de ces effets sont modestes. Il a aussi pour conséquence d'améliorer sensiblement la satisfaction des salariés à l'égard du travail (Cooke, 1990 ; Kochan & Osterman, 1994 ; Knell, 1999 ; Guest, 2002 ; Roche, 2009), l'autonomie et la sécurité de l'emploi (Rubinstein et Kochan, 2001 ; Roche, 2009), la confiance accordée par

les salariés au management grâce aux processus consultatifs (Oxenbridge & Brown, 2004), ainsi que la participation du syndicat à la prise de décision (Cooke, 1990 ; Kochan & Osterman, 1994 ; Rubinstein & Kochan, 2001 ; Knell, 1999). Certains auteurs observent que le partenariat permet au syndicat d'atteindre une situation plus favorable dans l'entreprise par l'intensification de la densité syndicale (Knell, 1999) et l'engagement dans une démarche « sincère » de co-gestion (Rubinstein & Kochan, 2001). En Irlande, John F. Geary (2008) n'observe pas de marginalisation de l'acteur syndical.

Aux États-Unis, ces comités paritaires semblent favoriser la coopération entre management et syndicats (Voos, 1989). Les programmes paritaires de résolution des problèmes ont toutefois un effet plus ambigu en Grande-Bretagne (Beaumont & Harris, 1996). Rappelons que l'examen empirique des auteurs indique que les pratiques innovantes, parmi lesquelles les programmes conjoints, sont plus nombreux dans le secteur syndicalisé parce que les relations entre management et syndicat y sont perçues comme mauvaises (les conflits sont plus fréquents lorsqu'il existe une représentation syndicale dans l'établissement) : il existe une pression en faveur du changement. Cela signifie d'une part que les programmes paritaires favorisent la coopération dans le secteur syndicalisé. Mais d'autre part, il faut comprendre qu'en l'absence de représentation syndicale des salariés, les programmes conjoints sont alors introduits pour maintenir le statu quo dans les relations salariés-management. Or, ces relations ne sont généralement perçues comme « bonnes » que parce que l'incitation à l'action collective est trop faible et ne se traduit que rarement par une prise de parole ou un conflit collectif en l'absence d'acteur syndical.

Ainsi, pour les syndicats et les employeurs, les résultats associés au partenariat dépendent souvent d'un effet indirect ou d'une médiation par les attitudes et les comportements des salariés (Guest, 2002 ; Roche, 2009) ou par le climat des relations professionnelles (Geary, 2008). Ce dernier élément semble par ailleurs jouer un rôle plus important que l'introduction des pratiques de GRH sur la perception de l'efficacité du partenariat par les salariés (Geary, 2008).

Les partenariats sont en effet le plus souvent accompagnés de pratiques partenariales (cf. supra, Guest & Peccei, 2001). Le rôle de ces pratiques sur l'efficacité du partenariat, c'est-à-dire sa traduction en termes de performance — toutes choses égales par ailleurs, un établissement partenarial est-il plus performant qu'un établissement non partenarial ? — demeure flou. Bien que David E. Guest & Riccardo Peccei (ibid.) en fassent la clef de voûte de la réussite du partenariat, les résultats sont ici encore mitigés : Eileen Appelbaum et al. (2000) font apparaître que certaines combinaisons de pratiques partenariales semblent créer des synergies qui conduisent à améliorer la performance organisationnelle, mais n'ont pas d'effet sur les salariés ; alors que pour John Godard (2004a), s'il existe des effets de synergie, ils ont un impact négatif aussi bien pour l'organisation que pour les salariés. En Irlande, William K. Roche (2009, p. 27) ne conclut pas à l'existence d'un effet de seuil — au-delà d'un certain pourcentage de salariés concernés par les pratiques de partenariat, on observe une amélioration de la performance — ni d'effet de synergie entre les pratiques.

Un des partenariats les mieux documentés aux États-Unis est celui qui fut conclu en 1997 au sein du géant de l'assurance maladie Kaiser Permanente entre la direction et une coalition de syndicats. Les nombreuses études de cas disponibles illustrent la fragilité des relations partenariales, la précarité des gains mutuels, et l'importance des défis nouveaux qui émergent au fur et à mesure de la poursuite du partenariat. Dans un

premier temps, la coalition de syndicats s'est, en l'espèce, montrée particulièrement efficace pour maintenir sa propre unité et pour recruter de nouveaux adhérents (Eaton, Rubinstein & Kochan, 2008). Les négociations collectives ont également abouti à plusieurs accords, notamment en matière de formation, obéissant à une logique intégrative au sens de Walton & McKersie (1965). Mais, des résultats plus récents montrent qu'avec le temps, le partenariat modifie considérablement les pouvoirs relatifs du management et des syndicats (Kochan et al., 2008) : il est parfois difficile pour certains acteurs de renoncer à de nouvelles marges de manœuvre qui permettent potentiellement d'assujettir l'action de l'autre partie à ses propres termes, notamment en matière de négociation collective (McKersie et al., 2008). La redistribution des gains se heurte donc souvent à des freins relativement triviaux comme l'appât du gain ou la prévalence de la logique de court terme.

Certains des plus fervents défenseurs du partenariat ont ainsi été conduits à apporter quelques nuances à l'hypothèse des gains mutuels. Saul A. Rubinstein & Thomas A. Kochan (2001) dressent un bilan mitigé de l'expérience menée sur le site de construction automobile Saturn appartenant à General Motors. Le partenariat conclut en 1985 avec le Union of Automobile Workers (UAW[217]), s'il a permis de faire émerger plusieurs résultats encourageants en termes de gains mutuels, a aussi conduit à fragiliser le syndicat en augmentant les conflits internes. La participation à la gestion de l'entreprise place en effet le syndicat dans une situation ambiguë qui tient à la multiplication des rôles qu'il incarne dans l'établissement ; tantôt représentant des intérêts des salariés, tantôt prenant une part active à la détermination des politiques de gestion, il lui est délicat de maintenir sa crédibilité et sa légitimité, si bien que l'avenir de l'accord était, à la fin des années 1990, menacé. Ces résultats sont semblables à ceux recueillis au Royaume-Uni par Jane Wills (2004) au sein de la banque américaine Barclays : le principal écueil auquel s'est heurté le syndicat UNIFI[218] (Union of Finance) a concerné sa perte de légitimité aux yeux des salariés après s'être engagé dans un accord de partenariat avec la direction.

Par ailleurs, dans le partenariat Saturn–UAW, une augmentation de la productivité a été observée après l'introduction d'équipes autonomes, ce qui tend à soutenir l'hypothèse selon laquelle le partenariat améliore la contribution à la performance organisationnelle des pratiques de GRH. Mais cette amélioration semble limitée à certaines pratiques. Enfin, les auteurs (Rubinstein & Kochan, 2001) observent que les gains en productivité ont disparu après 1996 suite à un conflit entre les salariés de Saturn et la direction de General Motors ; ce ralentissement est attribué à l'amenuisement de la confiance entre les acteurs.

La question de la durabilité du partenariat et de ses effets potentiellement positifs constitue ainsi une difficulté majeure : elle dépend, outre des rapports de confiance (Rubinstein & Kochan, 2001), de la volonté du management de maintenir la prise de parole des salariés (Oxenbridge & Brown, 2004). Par ailleurs, lorsque le partenariat s'étend dans le temps, il conduit généralement à faire émerger de nouveaux enjeux et de nouveaux points de tension, même lorsqu'il permet de créer des gains mutuels (Roche & Geary, 2002 ; Oxenbridge & Brown, 2004).

Le partenariat peut également se traduire par la dégradation de la situation de certains acteurs. D'abord, il peut endommager les niveaux de productivité de la main d'œuvre (Rubinstein & Kochan, 2001), mais ses

217. Ce syndicat est affiliée à l'AFL-CIO.
218. Syndicat membre de la confédération UNITE.

conséquences peuvent être encore plus négatives pour les salariés et les syndicats. John Kelly (2004), s'intéressant aux accords de partenariat britanniques, n'observe pas d'effet sur les salaires ou la densité syndicale, mais remarque que les firmes partenariales créent moins d'emplois et sont plus promptes à licencier. En Grande-Bretagne, nombreuses sont en effet les analyses qui concluent que le partenariat profite principalement aux employeurs. Il permet d'améliorer la productivité et de réduire les coûts du travail (Danford et al., 2005), mais augmente l'insécurité de l'emploi, diminue l'autonomie, accroît l'intensité du travail (ibid.) et le stress (Danford et al., 2008). Les salariés sont ainsi peu souvent mis au courant de l'existence même d'un accord partenarial (Tailby et al., 2004), et d'une manière générale, semblent être plus souvent informés des décisions prises que réellement impliqués dans le processus, dans les établissements syndicalisés aussi bien que non-syndicalisés, et même dans les établissements où il existe des formes de représentation directes (Tailby et al., 2007). Quant aux syndicats, ils sont souvent peu influents dans les débats (ibid.), voire impuissants face à la détermination de l'ordre du jour des négociations (Danford et al., 2005) : dans certains cas, leur image se dégrade auprès des salariés (Danford et al., 2008) et des conflits apparaissent au sein et entre les syndicats impliqués dans les partenariats.

La situation prend ainsi fréquemment la forme d'un « paradoxe d'intention » (Upchurch et al., 2006) : alors que la prise de parole devrait permettre aux salariés d'être acteurs des changements qui interviennent dans l'organisation, le partenariat est pratiqué de manière à façonner leurs attitudes pour qu'ils acceptent plus facilement les changements initiés par le management. Ce résultat, bien qu'obtenu dans le secteur non-syndicalisé, fait écho à la mise en garde énoncée par Freeman & Medoff (1984, p. 108) : le partenariat suppose que le management accepte de « jouer le jeu » et d'abandonner une partie de ses prérogatives. L'équilibre des gains — s'il en existe — est donc le plus souvent faussé en faveur du management (Guest & Peccei, 2001).

Paul Teague & Deborah Hahn (2010) se montrent en ce sens pessimistes au sujet de l'avenir des accords de partenariat. En s'appuyant sur des arguments néo-institutionnalistes, les auteurs constatent que le partenariat introduit des coûts d'agence pour les acteurs syndicaux et managériaux. Pour que le syndicat puisse prendre une part effective à la prise de décision, le management doit accepter de modifier son « droit à gérer » (Nickel et Andrews, 1983), c'est-à-dire accepter d'abandonner une partie de sa souveraineté de décision au profit du partenariat ; de même que les syndicats doivent renoncer à soumettre les éléments inclus dans l'accord de partenariat à la négociation collective. Or, il est selon les auteurs très rare que de telles conditions soient réunies, notamment sur le long terme.

B | Autres expériences de coopération : les stratégies intégratives dans les négociations collectives d'entreprise

Au delà des accords formels de partenariat, on peut également trouver des situations dans lesquelles les syndicats et le management décident d'entrer dans une relation coopérative spontanée ou pro-active. Ces relations coopératives, ici entendues comme le résultat d'un ensemble de comportements destinés à collaborer avec les autres parties prenantes en-dehors d'accords ou de programmes formels, sont supposées conduire à une

amélioration de la performance parce qu'elles influeraient positivement sur le climat des relations professionnelles (Belman, 1992 ; Beaumont & Harris, 1996 ; Jalette & Bergeron, 2002) ou parce qu'elles s'inscrivent dans une généralisation de l'argumentaire en termes de gains mutuels. Cette relation se traduit principalement par la mise en œuvre de stratégies coopératives dans les négociations collectives.

En matière de négociations sociales, le recours à une stratégie coopérative est supposé accroître les gains pour l'ensemble des parties, parce que la coopération s'assortit d'une logique intégrative (Walton & McKersie, 1965) : il ne s'agit pas de distribuer une quantité fixe de gains, mais de chercher à inclure dans les termes de l'accord des éléments qui permettent à tous les négociateurs d'améliorer leur situation. Par opposition à la négociation « distributive » ou « positionnelle » qui vise à obtenir le maximum de gains au détriment des autres négociateurs, la sophistication des stratégies de négociation coopératives a donné naissance à la négociation d'intérêts[219], terme qu'il faut ici comprendre dans le sens de « ce qui importe à quelqu'un » (interest-based bargaining ; Fisher & Ury, 1981). Une telle stratégie est supposée augmenter le nombre et l'étendue des changements constituant l'objet de la négociation, dégager des gains mutuels et favoriser l'introduction d'innovations.

Cette pratique de la négociation a connu un essor honorable en Amérique du Nord durant les années 1990, et a notamment été appliquée aux négociations professionnelles (Cutcher-Gershenfeld, Kochan & Wells, 2001). Or, elle aboutit à des résultats nuancés (Paquet, Gaétan & Bergeron, 2000). Elle apparaît particulièrement efficace lorsqu'il s'agit d'implanter des mécanismes qui régissent les rapports entre syndicats, salariés et management : procédures formelles de réclamation, mesures disciplinaires ou organisation du travail. Mais la négociation plus « traditionnelle » aboutit à de meilleurs résultats pour les syndicats et les salariés en matière de conditions de travail, comme les horaires de travail. La négociation d'intérêts permet d'augmenter considérablement les possibilités d'introduction d'innovations organisationnelles (organes de coopération entre syndicat et management, flexibilité organisationnelle, travail en équipe, organisation du travail, rémunération, formation, pratiques de relations professionnelles) : elles sont plus nombreuses dans les accords résultant de telles négociations. Mais la négociation d'intérêts aboutit aussi à des concessions syndicales plus nombreuses, notamment en matière de rémunération (pour les éléments autres que le salaire de base).

La question de la sécurité de l'emploi semble par ailleurs déterminante dans les résultats de la coopération syndicale à l'introduction de pratiques innovantes par la négociation collective. Concernant l'introduction de groupes paritaires de résolution de problèmes, Nicholas Bacon & Paul Blyton (2006) montrent que la syndicalisation a un effet négatif sur l'emploi et l'équité salariale lorsque l'insécurité perçue en matière d'emploi est grande : cette insécurité perçue peut faire entrer les syndicats dans une logique de coopération sous contrainte en vue de préserver les emplois qui les pousse à des négociations de concessions. On aboutit à un autre paradoxe concernant les pratiques mobilisatrices : censées accroître la satisfaction des salariés, elles se

219. Robert B. McKersie en donne cette définition (Fonstad, McKersie & Eaton, 2004, p. 6, notre traduction) : « La "négociation basée sur les intérêts" ou la "négociation à gains mutuels" (les différents termes étant utilisés de façon interchangeable) se réfère à un processus de négociation qui se concentre sur la compréhension et la construction à partir des intérêts des parties et utilise des outils de résolution conjointe des problèmes comme moyen d'éviter les conflits positionnels et d'obtenir de meilleurs résultats pour toutes les parties prenantes. La négociation basée sur les intérêts utilise un ensemble de compétences et d'outils, incluant l'écoute active, la conversion des positions en leurs besoins ou intérêts sous-jacents, la collecte de données conjointes, le brainstorming, les task forces, la facilitation et la communication effective avec les autres protagonistes. »

neutralisent elles-mêmes en introduisant une plus grande insécurité vis-à-vis de l'emploi (Bacon & Blyton, 2001).

Le principe même de coopération syndicale est mis en défaut par d'autres travaux des mêmes auteurs : à travers l'analyse de l'introduction du travail par équipe dans plusieurs départements d'une aciérie britannique, Bacon & Blyton (2007) observent que seuls les départements dans lesquels les syndicats ont utilisé une stratégie conflictuelle de négociation rapportent des gains mutuels : certes, aucun syndicat n'a réussi à ne pas concéder de réduction d'effectifs, mais la satisfaction à l'égard des accords conclus est plus grande là où les syndicats ont négocié de manière conflictuelle. Ces résultats sont à mettre en perspective de ceux obtenus par Nicholas Bacon & John Storey (2000) : les entreprises britanniques ayant cherché à mettre en place un système de GRH individualisée n'ont réussi ni à obtenir de déreconnaissance des organisations syndicales présentes, ni à mettre en place de partenariat sur le long-terme.

À travers son examen empirique, la logique de coopération et de partenariat laisse donc entrevoir sa fragilité, qu'elle doit à des défauts qui sont consubstantiels à ses qualités : pour être efficace et profiter à tous, elle suppose de s'abandonner à la confiance en l'autre. Or, cette confiance peut être trahie.

En conclusion, les expériences de partenariat et de coopération mutuelle révèlent un réel potentiel pour profiter à l'ensemble des acteurs des relations professionnelles en entreprise. Mais elle montrent aussi que près de 60 ans après la parution de A Behavioral Theory of Labor Negotiations (Walton & McKersie, 1965), le « dilemme du négociateur » est toujours d'actualité : faut-il coopérer si la coopération peut être exploitée par l'autre partie à ses propres fins ?

*

CONCLUSION DU CHAPITRE II

CONTRAINTES & PARTENARIATS

Explications théoriques concurrentes, résultats empiriques mitigés

*

Les modèles théoriques qui expliquent l'influence des IRP sur les pratiques de GRH sont nombreux. Bien que leurs arguments soient différents, on peut retenir que, d'une manière générale, ils concordent à prédire la variabilité du contenu et des formes prises par les systèmes ou modèles de GRH au niveau de l'entreprise.

Deux autres éléments majeurs doivent être mis en lumière à propos des modèles s'appuyant sur la théorie des décisions stratégiques. En premier lieu, il est explicitement précisé par les auteurs (Kochan, Katz & McKersie, 1986, p.) que leur ambition est d'éclairer les déterminants du résultat des processus de prise de décision, non le processus en lui-même.

En second lieu, alors que la perspective de l'effet choc a fait du secteur industriel sont terrain d'analyse privilégié, le modèle exit/voice et la théorie de décisions stratégiques font des différences sectorielles une variable à part entière dans leurs propositions théoriques. On trouve ainsi des applications empiriques dans des secteurs d'activité aussi divers que le centres d'appels (Batt, 2001 ; Doellgast, 2008), l'industrie automobile (Rubinstein & Kochan, 2001) ou encore la fabrication de photocopieurs (Cutcher-Gershenfeld, 1991).

Empiriquement, il apparaît toutefois que l'influence des institutions représentatives du personnel sur l'adoption ou la diffusion de pratiques mobilisatrices ne semble pas uniquement se jouer sur un mode négatif[220].

Par ailleurs, on peut relever le caractère souvent prescriptif des propositions théoriques qui accompagnent les systèmes de type high involvement/high performance et les formes partenariales ou coopératives de gouvernance de l'entreprise. Ce point de vue est bien résumé par la citation suivante :

220. À titre anecdotique, il existe d'ailleurs des travaux sur l'adoption de pratiques mobilisatrices par les organisations syndicales elles-mêmes (Rau, 2009).

> Les organisations qui veulent profiter de la valeur ajoutée par les syndicats doivent s'éloigner d'un modèle de management pluraliste et autocratique, des syndicats hostiles et des relations professionnelles conflictuelles, et au-delà d'un modèle unitariste qui ne laisse pas de place aux syndicats, vers un partenariat coopératif où les syndicats partagent les gains de la mise en œuvre de pratiques mobilisatrices.
>
> Gill, 2009, p. 39, notre traduction.

Les grands absents de cette recherche sont, paradoxalement, les salariés. Dans les modèles théoriques utilisés, leur présence est implicite, mais elle ne l'est que par approximation, car il est postulé que les IRP « représentent leurs intérêts ». On peut remarquer aussi le traitement particulièrement instrumental de la représentation institutionnelle : les IRP sont prises comme un outil en vue de la création de « gains mutuels ».

L'influence de facteurs spécifiques aux relations professionnelles dans le contexte français ne sont pas ou peu étudiés. D'une part, on peut suggérer que les études existantes omettent, dans leurs modèles de recherche, certaines variables qui pourraient se révéler explicatives, comme par exemple le pluralisme syndical, le climat social, l'attitude de l'employeur à l'égard des représentants des salariés ou encore l'exercice effective de leurs prérogatives par les IRP. De l'autre, c'est la manière dont les pratiques mobilisatrices sont opérationnalisées qui peut être remise en question. En effet, la dimension à expliquer des modèles économétriques mis en œuvre repose essentiellement sur deux types de variables : des variables dichotomiques destinées à saisir la présence ou l'absence d'une pratique, ou des indicateurs synthétiques destinés à distinguer les établissements selon le degré d'adoption des pratiques.

DEUXIEME PARTIE

ANALYSE EMPIRIQUE

L'INFLUENCE DES INSTITUTIONS REPRESENTATIVES DU PERSONNEL SUR LES PRATIQUES MOBILISATRICES

Une analyse quantitative dans le contexte français

CHAPITRE III

CADRE CONCEPTUEL & MÉTHODOLOGIE DE LA RECHERCHE

CHAPITRE IV

PRÉSENTATION, ANALYSE & DISCUSSION DES RÉSULTATS

CHAPITRE III

CADRE CONCEPTUEL & METHODOLOGIE DE LA RECHERCHE

PLAN

SECTION I

LE CADRE CONCEPTUEL DE LA RECHERCHE 293

LES APPORTS DE LA RENCONTRE DES CHAMPS DE RECHERCHE DE LA GESTION STRATEGIQUE DES RESSOURCES HUMAINES ET DES RELATIONS INDUSTRIELLES

§1 | LES THEORIES MOBILISEES 293
LES APPORTS DES RELATIONS INDUSTRIELLES ET DE LA PERSPECTIVE SHRM POUR LA RECHERCHE EN GESTION DES RESSOURCES HUMAINES DANS LE CONTEXTE FRANÇAIS

A | L'intérêt des modèles retenus : effet choc, modèle exit/voice et théorie des décisions stratégiques 293
B | La mobilisation de cadres théoriques nord-américains dans le contexte français 293

1 | Les enseignements des comparaisons internationales 294

2 | Les caractéristiques du système français et leurs implications au regard des théories mobilisées 294

2.1 | CARACTERISTIQUES JURIDIQUES DU SYSTEME FRANÇAIS DE RELATIONS PROFESSIONNELLES 294

2.2 | LES ORGANISATIONS SYNDICALES PROFESSIONNELLES DE SALARIES EN FRANCE 294

2.3 | LA DYNAMIQUE DU DIALOGUE SOCIAL EN FRANCE : ENTRE CONFLITS ET NEGOCIATIONS 294

§2 | LA PROBLEMATIQUE & LE MODELE DE RECHERCHE 294
A | La problématique de la recherche 294
B | Le modèle de recherche 294

SECTION II
LES HYPOTHESES DE LA RECHERCHE 294

PROPOSITIONS POUR L'ANALYSE DE L'INFLUENCE DES INSTITUTIONS REPRESENTATIVES DU PERSONNEL SUR LES PRATIQUES DE GESTION DES RESSOURCES HUMAINES DANS LE CONTEXTE FRANÇAIS

§1 | LA DIMENSION A EXPLIQUER DU MODELE DE RECHERCHE 294
PRATIQUES ET SYSTEMES DE PRATIQUES MOBILISATRICES DE GESTION DES RESSOURCES HUMAINES
A | L'utilisation des pratiques mobilisatrices 294
B | L'utilisation de systèmes de pratiques de GRH mobilisatrices 294

§2 | LA DIMENSION EXPLICATIVE DU MODELE DE RECHERCHE 294
L'INFLUENCE DES INSTITUTIONS REPRESENTATIVES DU PERSONNEL
A | L'influence des institutions représentatives du personnel sur le contenu des pratiques de gestion des ressources humaines 294

1 | La présence d'institutions représentatives du personnel dans l'établissement 295

2 | Les configurations d'institutions représentatives du personnel dans l'établissement 295

3 | La question du pluralisme syndical 295

4 | L'activité des institutions représentatives du personnel au niveau de l'établissement 295

5 | Les stratégies des institutions représentatives du personnel et leur influence sur le contenu des pratiques de gestion des ressources humaines 295

B | L'influence des institutions représentatives du personnel sur l'utilisation de systèmes de pratiques de gestion des ressources humaines mobilisatrices 295

SECTION III

DONNEES MOBILISEES & CHOIX METHODOLOGIQUES 295

UNE ANALYSE QUANTITATIVE A PARTIR DE L'ENQUETE REPONSE

§1 | LES DONNEES MOBILISEES L'ENQUETE REPONSE 2004–2005 295

A | Un outil reconnu et largement mobilisé dans les recherches sur les relations professionnelles 295

1 | Origines et objectifs de l'enquête 296

2 | Structure du questionnaire : le volet « Représentant de la direction » 296

3 | Les limites du questionnaire 296

B | L'utilisation de données secondaires et ses implications pour l'analyse 296

§2 | METHODOLOGIE DE LA RECHERCHE 296
APPORTS & LIMITES DE L'ANALYSE QUANTITATIVE

A | L'analyse économétrique par la méthode de la régression : mettre en évidence l'influence d'une variable sur une autre grâce à un raisonnement ceteris paribus 296

1 | La régression logistique, une méthode d'évaluation de la probabilité conditionnelle d'un événement 296

2 | Intérêts et limites pour la recherche 296

B | L'analyse factorielle par la méthode du facteur principal 296

1 | Principes, intérêts et limites 297

2 | L’analyse factorielle des données catégorielles 297

SECTION IV
PRESENTATION DES DONNEES & OPERATIONNALISATION DE LA RECHERCHE 297

L’ECHANTILLON, LES VARIABLES ET LES MODELES ECONOMETRIQUES MIS EN ŒUVRE

§1 | CARACTERISTIQUES DE L’ECHANTILLON 297
RICHESSES ET LIMITES DE L’ENQUETE REPONSE

A | La dimension de contrôle du modèle de recherche : les caractéristiques structurelles des établissements visés par l’enquête 297

1 | Un échantillon qui reflète le tissu productif français : taille, âge, dépendance juridique et propriété du capital des établissements 297

2 | L’ensemble des secteurs d’activités du secteur marchand non-agricole représenté 297

3 | Situation et positionnement économique 297

B | La dimension explicative du modèle de recherche : les relations professionnelles dans l’établissement 297

1 | La présence d’institutions représentatives du personnel dans l’établissement 298

1.1 | LA PRESENCE DE DELEGUES SYNDICAUX 298

1.1.1. PRESENCE DE DELEGUES SYNDICAUX SELON LA TAILLE, LE SECTEUR D’ACTIVITE ET L’AGE DE L’ETABLISSEMENT 298

1.1.2. PRESENCE DE DELEGUES SYNDICAUX ET TAUX DE SYNDICALISATION 298

1.1.3. PRESENCE DE DELEGUES SYNDICAUX DANS L’ETABLISSEMENT ET DANS L’ENTREPRISE 298

1.2 | LA PRESENCE D’INSTITUTIONS REPRESENTATIVES DU PERSONNEL ELUES 298

1.3 | LES CONFIGURATIONS D’INSTITUTIONS REPRESENTATIVES DU PERSONNEL 298

2 | L’affiliation syndicale des institutions représentatives du personnel 298

2.1 | L’AFFILIATION DES DELEGUES SYNDICAUX 298

2.1.1. LES DELEGUES AFFILIES AUX CONFEDERATIONS BENEFICIANT DE LA PRESOMPTION DE REPRESENTATIVITE 298

2.1.2. LES DELEGUES AFFILIES AUX ORGANISATIONS SYNDICALES AUTONOMES ET INDEPENDANTES 298

2.1.3. LE PLURALISME PARMI LES DELEGUES SYNDICAUX 298

2.2 | LISTE MAJORITAIRE AUX DERNIERES ELECTIONS PROFESSIONNELLES 299

3 | L'activité des institutions représentatives du personnel : négociations, discussions et aide aux salariés 299

3.1 | DISCUSSIONS ET NEGOCIATIONS COLLECTIVES 299

3.1.1. LA TENUE D'UNE DISCUSSION OU NEGOCIATION COLLECTIVE SUR LES SALAIRES 299

3.1.2. PARTICIPANTS & SIGNATAIRES 299

3.2 | LES REUNIONS DES INSTITUTIONS REPRESENTATIVES DU PERSONNEL ELUES 299

4 | Le climat social dans les établissements de l'échantillon 299

C | La dimension à expliquer du modèle de recherche : les pratiques de gestion des ressources humaines dans les établissements de l'échantillon 299

§2 | L'OPERATIONNALISATION DU MODELE DE RECHERCHE 299
TRADUIRE LES APPORTS DES RELATIONS INDUSTRIELLES ET DE LA GESTION STRATEGIQUE DES RESSOURCES HUMAINES

A | L'opérationnalisation de la dimension à expliquer du modèle de recherche 299

1 | Les pratiques de gestions des ressources humaines retenues pour l'analyse 300

1.1 | LES PRATIQUES DE COMMUNICATION ET D'IMPLICATION DES SALARIES RETENUES POUR L'ANALYSE 300

1.2 | LES PRATIQUES DE RETRIBUTION ET D'INCITATION 300

1.3 | LES SOUTIENS ORGANISATIONNELS 300

2 | L'opérationnalisation de l'utilisation des pratiques mobilisatrices 300

3 | L'opérationnalisation de l'utilisation de systèmes de pratiques mobilisatrices 300

3.1 | L'INTENSITE DU RECOURS A DES PRATIQUES MOBILISATRICES 300

3.1.1. LES METHODOLOGIES DE DENOMBREMENT DE PRATIQUES 300

3.1.2. EFFECTIFS ET PROPORTIONS DE SALARIES CONCERNES 300

3.2 | L'ANALYSE FACTORIELLE DES PRATIQUES MOBILISATRICES : L'IDENTIFICATION DE GRAPPES DE PRATIQUES 300

3.3 | LES CHOIX METHODOLOGIQUES CONCERNANT L'OPERATIONNALISATION DES SYSTEMES DE PRATIQUES MOBILISATRICES : INTENSITE ET GRAPPES DE PRATIQUES DANS L'ETABLISSEMENT 300

B | La dimension explicative du modèle de recherche : les institutions représentatives du personnel 300

1 | Les institutions représentatives du personnel dans l'établissement : présence, configurations et pluralisme syndical 301

2 | Les manifestations de l'activité des institutions représentatives du personnel 301

3 | Stratégies des IRP 301

C | La dimension de contrôle du modèle de recherche : les déterminants des pratiques de mobilisation des ressources humaines 301

1 | Les caractéristiques de l'établissement 301

2 | Situation économique et positionnement stratégique 301

3 | Changement et réseaux professionnels 301

D | La spécification des modèles économétriques 301

1 | Hypothèses H1 à H5 : l'influence des institutions représentatives du personnel sur l'utilisation de pratiques mobilisatrices 302

1.1 | PRESENCE D'INSTITUTIONS REPRESENTATIVES DU PERSONNEL 302

1.2 | CONFIGURATIONS D'INSTITUTIONS REPRESENTATIVES DU PERSONNEL 302

1.3 | PLURALISME SYNDICAL 302

1.4 | ACTIVITE DES INSTITUTIONS REPRESENTATIVES DU PERSONNEL 302

1.4 | STRATEGIES DES INSTITUTIONS REPRESENTATIVES DU PERSONNEL 302

2 | Hypothèses 6 à 15 : l'influence des institutions représentatives du personnel sur l'utilisation de systèmes de pratiques mobilisatrices 302

CONCLUSION DU CHAPITRE III
CADRE CONCEPTUEL & MÉTHODOLOGIE DE LA RECHERCHE 302

DES RELATIONS INDUSTRIELLES A LA GESTION STRATEGIQUE DES RESSOURCES HUMAINES

CHAPITRE III

CADRE CONCEPTUEL & METHODOLOGIE DE LA RECHERCHE

En premier lieu, nous présentons le cadre conceptuel de la recherche et montrons comment l'articulation des apports théoriques de la gestion stratégique des ressources humaines et des relations industrielles permettent d'éclairer notre objet de recherche et d'interroger les caractéristiques du système français de relations professionnelles (section I). La section II décrit la stratégie et les hypothèses de la recherche. Une troisième section a pour objectif de situer les données mobilisées et les choix méthodologiques. Enfin, une quatrième section présente la base de données utilisée et l'opérationnalisation de la problématique.

SECTION I

LE CADRE CONCEPTUEL DE LA RECHERCHE

LES APPORTS DE LA RENCONTRE DES CHAMPS DE RECHERCHE DE LA GESTION STRATEGIQUE DES RESSOURCES HUMAINES ET DES RELATIONS INDUSTRIELLES

La rencontre des perspectives SHRM et IR s'est produite tardivement, mais résulte de la reconnaissance de la connexité des enjeux abordés. Notre objectif est ici de présenter les cadres théoriques retenus et la manière dont il permette de saisir notre objet de recherche. Cette section sera ainsi l'occasion de concrétiser la contextualisation de la recherche au cas français (§1).

Notre modèle de recherche propose ainsi d'articuler les propositions théoriques du modèle exit/voice/loyalty et de la théorie de décisions stratégiques avec celles formulées en gestion stratégique des ressources humaines. Les premières nous permettront de tenir compte de l'influence des IRP s'exprimant à travers leur présence, leur activité et leurs stratégies. Les secondes invitent à conduire l'analyse sur les pratiques et sur les systèmes qui les combinent (§2).

§1 | LES THEORIES MOBILISEES

LES APPORTS DES RELATIONS INDUSTRIELLES ET DE LA PERSPECTIVE SHRM POUR LA RECHERCHE EN GESTION DES RESSOURCES HUMAINES DANS LE CONTEXTE FRANÇAIS

Les modèles que nous avons choisi de mobiliser ici on pour principal intérêt de poser que l'influence des institutions représentatives du personnel sur les pratiques de gestion des ressources humaines dépend de différents facteurs, dont plusieurs conceptualisations sont proposées. En particulier, ils s'appuient sur la

manière dont la présence, l'activité et les stratégies des acteurs contribuent à introduire des sources de variabilité dans la forme que prennent les pratiques de GRH (A). Cela étant, ces modèles ne sauraient être appliqués au contexte français sans un retour sur les caractéristiques de notre système national de relations professionnelles (B).

A | L'intérêt des modèles retenus : effet choc, modèle exit/voice et théorie des décisions stratégiques

L'examen de la littérature a permis de faire apparaître les atouts des modèles théoriques issus du champ des relations industrielles pour expliquer les mécanismes à travers lesquels les institutions représentatives du personnel peuvent influencer les pratiques de gestion des ressources humaines, ainsi que pour prédire la direction de cette influence.

Les travaux de Sumner Slichter et al. (1960) s'appuient sur la notion d'inefficience-X pour expliquer comment la présence syndicale dans l'entreprise conduit les managers à mettre en œuvre des pratiques de gestion plus efficaces afin de compenser les coûts induits par cette présence. Le modèle développé par Richard B. Freeman & James L. Medoff (1984) repose pour sa part sur une double dynamique qui permet d'expliquer les comportements des différents acteurs des relations professionnelles au niveau de l'entreprise — en l'occurrence les salariés, les représentants syndicaux et les managers — et la manière dont cette dynamique influence la performance organisationnelle : la formation des préférences des acteurs d'une part, l'interaction entre représentants syndicaux et managers de l'autre. La première offre une explication de la manière dont les représentants syndicaux forgent l'orientation de leurs actions : ils réalisent une opération d'agrégation des préférences des salariés. Ces préférences agrégées constituent les revendications qu'ils portent à la connaissance du management par le biais d'un rôle communicationnel (collective voice). La seconde se concentre sur la manière dont ces revendications sont — ou non — prises en compte par le management et traduites — ou non — sous forme de réponse institutionnelle (institutional response). Dans ces deux modèles, ce qui guide l'action syndicale est « l'exigence d'équité » (demand for fairness). Elle constitue une contrainte qui, en matière de gestion des ressources humaines, peut provoquer une modification du contenu des pratiques utilisées pour entrer en conformité avec les demandes formulées par les syndicats. Le résultat de cette modification peut être négatif ou positif pour la performance de l'organisation.

La théorie des décisions stratégiques repose sur un raisonnement sensiblement différent, dans la mesure où la présence et l'activité des représentants du personnel n'est plus considérée exclusivement comme une contrainte mais comme l'opportunité de mettre en place des mécanismes de décision conjointe. Le modèle de fonctionnement du systèmes de relations professionnelles, qui articule trois niveaux d'activités, permet de lier des processus de négociation collective — qui figurent ici l'interaction entre représentants syndicaux et managers — et des résultats qui s'expriment sous forme de pratiques d'organisation du travail et de participation, de motivation des individus et de résolution des conflits au travail. Ce sont ici les stratégies des

acteurs et les processus de négociation collective qui conditionnent le changement en matière de gestion des ressources humaines.

D'autre part, il faut préciser qu'il existe peu de matériel d'ordre théorique et conceptuel pour lier relations professionnelles et pratiques de GRH mobilisatrices — bien que le modèle de Kochan, Katz & McKersie (1986) fasse référence à des pratiques de participation directe des salariés à la prise de décision. À notre connaissance, la chercheuse australienne Carol Gill (2009) est la seule à avoir proposé une modélisation de ce qu'elle nomme « la boîte noire de l'influence syndicale sur l'adoption efficace de pratiques mobilisatrices » (ibid., p. 45). Bien que très stimulant, ce modèle possède toutefois plusieurs limites. En premier lieu, il est à nouveau centré sur le seul acteur syndical et rien n'est dit des mécanismes non-syndicaux de représentation des salariés. En second lieu, les termes « adoption efficace » sont ambigus. L'auteur la définit comme l'adoption « durable et large » de grappes de pratiques mobilisatrices qui sont mises en œuvre et entretenues d'une manière qui permette de maximiser les gains mutuels pour les parties prenantes [221]. On peut ainsi poser que l'adoption est différente de l'utilisation et que l'adjonction du qualificatif « efficace » concentre le modèle sur une recherche des déterminants de la performance organisationnelle, qui dépasse le cadre de cette recherche. En troisième lieu, l'auteure fait appel à la notion de « présence » syndicale. Or, comme nous aurons l'occasion de le développer plus en profondeur, la seule présence d'institutions représentatives du personnel peut constituer un point d'entrée insuffisant dans le contexte français.

Les modèles dont nous venons de rappeler les principales caractéristiques peuvent également être privilégiés en ce qu'ils permettent d'aborder la question de la relation entre représentation des salariés et pratiques de GRH en posant comme point de départ l'autonomie de l'entreprise. Dans le débat académique sur le syndicalisme et son influence sur l'entreprise tel qu'il est fréquemment présenté, cette question est en effet appréhendée comme un reflet, un modèle réduit de la société à laquelle elle appartient (Outteryck, 2000). Le syndicalisme en entreprise devient alors l'objet de recherches portant sur les moyens du renouveau syndical dans le contexte de l'entreprise, dans lesquelles le problème objectivé n'est pas celui de la relation management–syndicat, « mais celui des rapports syndicats–salariés inscrits dans une problématique sociétale » (ibid., p. 7)[222].

D'autre part, ces modèles présentent une forme de souplesse qui permet leur adaptation à différents contextes, en dépit du fait qu'ils aient été conçus en priorité pour le cas nord-américain. Ils mettent en lumière comment le résultat de l'interaction entre représentants du personnel et managers — ou, d'une manière plus générale, les personnes en charge de la conception et de la mise en œuvre des politiques et pratiques de GRH — peut conduire à des résultats variés. Cette variabilité prend la forme de la dynamique collective voice/institutional response dans le modèle exit/voice/loyalty. En ce sens, la réponse institutionnelle nécessite d'être abordée conjointement à l'expression collective — ce qui semble pourtant avoir été ignoré par une partie de la littérature (Bryson, Charlwood & Forth, 2006) — dans la mesure où c'est la réponse institutionnelle qui

221. « Effective adoption […] is defined as sustained and diffused adoption of HPWP bundles that are implemented and maintained in the most efficient, synergistic, and cost effective way to the mutual net gain of all stakeholders » (Gill, 2009, p. 39, n. 2).

222. À titre d'exceptions, on peut par exemple citer les travaux de Pierre-Éric Tixier (1992), Jean-François Amadieu (1987 ; 1999 ; Amadieu & Groux, 1996), Patrice Laroche (2002 ; Laroche & Wechtler, 2008 ; 2011) ou encore Thomas Amossé & Loup Wolff (2008).

conditionne les effets de l'expression collective sur la performance de l'entreprise. Elle n'entretient pas de relation déterministe avec le mécanisme d'expression collective ; une type de revendication conduisant automatiquement à un type de réponse institutionnelle. En d'autres termes, mobiliser cette perspective suppose d'étudier conjointement les formes de collective voice et les formes de réponse institutionnelle présentes au niveau de l'établissement, prise comme la mise en œuvre de pratiques de GRH.

Par ailleurs, bien que ce modèle se concentre particulièrement sur la voice de nature syndicale, il permet également de prendre en compte des mécanismes d'expression collective qui émanent d'acteurs non-syndicaux. Alex Bryson, Andy Charlwood & John Forth (ibid.) l'utilisent ainsi pour étudier des « pratiques d'expression » (voice practices) qu'ils désignent comme « analogues au terme "participation" tel qu'il est utilisé par Marchington et Wilkinson [Marchington & Wilkinson, 2005] », terme que nous avons croisé au chapitre II. Il s'agit d'un apport majeur pour les systèmes de relations professionnelles qui se caractérisent par l'existence de plusieurs acteurs habilités à représenter les salariés, à l'instar du système français.

Dans le modèle de Kochan, Katz & McKersie (1986), ainsi que dans les prolongements sur la gouvernance d'entreprise qu'il a contribué à inspirer (Kochan & Osterman, 1994 ; Walton, Cutcher-Gershenfeld & McKersie, 1994), la variabilité prend la forme des résultats possibles des procédures de négociation collective. En effet, ce modèle est fondamentalement dynamique en ce qu'il est un modèle explicatif du changement en matière de gestion de l'entreprise en général et en matière de gestion des ressources humaines en particulier. La négociation collective met en jeu des stratégies et des relations de pouvoir, qui par définition sont susceptibles d'évoluer en fonction de plusieurs facteurs. Ces éléments sont particulièrement intéressants car ils permettent de prendre en compte l'existence d'acteurs animés par des stratégies différentes, évoluant dans des contextes où les relations de pouvoir ne sont pas tenues pour constantes.

Enfin, ces propositions théoriques apparaissent en cohérence avec les évolutions à l'œuvre dans le système français de relations professionnelles, en particulier la « transition » de principes de légitimation juridique vers des principes de légitimation économique mise en lumière par Jean-François Amadieu & Guy Groux (1996). Les développements juridiques récents tendent en effet à lier les conditions d'emploi à un argumentaire qui fait appel à la notion de performance, notamment dans sa dimension économique, à travers un mouvement de « flexibilisation » des règles, devenues outils de gestion autonomes à l'égard du droit commun du travail — sous réserve que les accords dérogatoires respectent les conditions de légalité. En ce sens, les modèles théoriques mobilisés rendent possible l'investigation de l'influence des institutions représentatives du personnel sur des pratiques de GRH prises comme des règles dont l'objectif est de satisfaire à un impératif de performance. Le fait de centrer l'analyse sur les pratiques mobilisatrices, dont la dénomination même souligne qu'elles sont conçues pour améliorer la performance de l'entreprise — à tout le moins sous la forme high performance work practices — permet ainsi de réaliser une forme de « bouclage » théorique.

B | La mobilisation de cadres théoriques nord-américains dans le contexte français

Les exemples de travaux ayant pour objet des comparaisons internationales abondent dans le champ des relations professionnelles. Bien que la comparaison dépasse le cadre de notre recherche, on peut toutefois retenir de ces travaux que la thèse émise il y a plus de cinquante à propos d'une convergence des systèmes nationaux de relations professionnelles (Kerr et al., 1960) ne semble pas connaître de soutiens empiriques (cf. par exemple Brewster et al., 2007). Aussi, il apparaît nécessaire de lire les travaux théoriques mobilisés à la lumière d'une contextualisation au cadre français. Il ne s'agit pas de reproduire ici l'analyse que nous avons produite de manière plus détaillée dans le premier chapitre. Nous nous contenterons donc d'en rappeler les conclusions les plus importantes dans la conduite de notre projet de recherche.

Avant de développer cette section, une précaution supplémentaire peut être prise. Si nous employons le terme de « contextualisation », c'est pour souligner que cette recherche ne peut se départir d'une réflexion sur les différences liées aux contextes nationaux des systèmes relations professionnelles et de leurs éventuelles conséquences sur la cohérence entre les cadres théoriques mobilisés, la problématique de la recherche et la stratégie de recherche qu'elle appelle. Il ne s'agit donc pas de se rapprocher du cadre théorique contextualiste tel que développé par Andrew Pettigrew (1987). Celui-ci est de nature dynamique : il « se présente comme une manière d'approcher le changement et met l'accent […] sur trois concepts clés et leurs interrelations : respectivement, le contenu, le contexte et le processus » (Pichault & Nizet, 2000, p. 31). Il ne s'agit pas non plus d'adopter une méthodologie contextualiste, laquelle vise à « analyser la dynamique organisationnelle dans le contexte qui l'entoure » (Husser, 2005, p. 66).

1 | Les enseignements des comparaisons internationales

Les comparaisons internationales et la mise en théorie des divergences et convergences entre les systèmes nationaux de relations professionnelles constituent des problématiques importantes dans le champ des relations industrielles.

Le contexte français partage indéniablement certaines similitudes avec les autres contextes nationaux : pour ne citer qu'elles, la mondialisation et la construction européenne ne touchent évidemment pas que la France. Plus précisément, la quasi-totalité des pays de l'OCDE ont connu ou continuent de connaître un mouvement de décentralisation de leurs institutions de négociation collective, c'est-à-dire le déplacement d'un système national, coordonné, vers un système où la création de normes en matière de droit du travail intervient de manière favorisée au niveau de l'entreprise (Katz, 1993).

Pour autant, l'hypothèse d'une convergence des systèmes de relations professionnelles (Kerr et al., 1960) ne semble pas confirmée, en dépit de certaines ressemblances (déclin de la syndicalisation, décentralisation des institutions de négociation collective vers les entreprises, nouvelles formes de conflictualité sociale, etc. ; Dufour & Hege, 2011). Au contraire, de nombreuses divergences apparaissent entre les systèmes nationaux, tant au niveau des structures institutionnelles (Clarke & Bamber, 1994 ; Ebbinghaus, 2004) que dans les

pratiques des acteurs (Brewster et al., 2007), ou encore dans les variables qui permettent d'expliquer le déclin de la syndicalisation (Ebbinghaus & Visser, 1999). En ce sens, c'est plutôt l'hypothèse de la dépendance de sentier (Thelen, 1999) qui semble devoir être privilégiée si l'on souhaite saisir ces évolutions (Traxler, Blaschke & Kittel, 2001). Les acteurs n'évoluent pas dans un vide institutionnel et ne sont pas « ahistoriques ». De même, « les phénomènes économiques n'agissent pas directement sur la négociation collective mais sont filtrés par les institutions dont le rôle […] dépend de l'action déployée par les acteurs en leur sein » (Jobert & Saglio, 2004, p. 23). Or, de nombreux travaux réalisés dans le contexte français soulignent l'importance de l'autonomie des acteurs à l'égard du rôle institutionnel qu'ils tiennent, ainsi que la grande variété des appropriations qui en sont faites (Dufour & Hege, 2010a ; Amossé & Jacod, 2008 ; Béroud et al., 2011). En ce sens, « […] les règles et normes et arrangements institutionnels qu'ils incarnent ne font pas que contraindre ou faciliter leur comportement, ils façonnent aussi les ressources de pouvoir des acteurs et fournissent des cadres cognitifs et normatifs d'interprétation et au final d'interaction stratégique » (Godard, 2004b, p. 237, notre traduction).

En troisième lieu, une grande majorité des travaux théoriques et empiriques qui sont mobilisés dans le chapitre II sont le fruit du travail de chercheurs nord-américains, britanniques, allemands, etc. Pour pouvoir enrichir cette recherche de leurs propositions, il est indispensable de savoir précisément « d'où parlent les auteurs », c'est-à-dire, en l'espèce, quelle est la signification des outils conceptuels qu'ils manipulent. Richard Hyman (2004) parle à ce titre d'« encastrement national » des concepts, et rappelle malicieusement que « les Français traduisent relations industrielles par relations professionnelles » (ibid., p. 286, notre traduction). Ailleurs, Adelheid Hege (1998) rappelle de manière éloquente la difficulté à faire émerger des équivalents entre les systèmes par l'exemple des divergences entre work councils, Betriebsträte et comités d'entreprise.

Pour stimulantes qu'elles soient, ces propositions théoriques sont aussi très sensibles au contexte national dans lequel elles ont été développées et qui est celui des États-Unis. Si la théorie des décisions stratégiques, par exemple, semble pouvoir être utilisée en-dehors de l'Amérique du Nord, c'est uniquement pour décrire « un processus d'adaptation qui n'est ni universel, ni uniforme » (Locke & Kochan, 1995, p. 359, notre traduction). Plus que la recherche d'invariants ou d'équivalents en vue d'une transposition des modèles, il apparaît ainsi plus judicieux d'en proposer une adaptation qui tienne compte des spécificités nationales.

2 | Les caractéristiques du système français et leurs implications au regard des théories mobilisées

Selon Jacques Rojot (1989, p. 76, notre traduction), chaque pays possède un système national de relations professionnelles unique car tout système est le résultat de « développements historiques, de facteurs économiques, de l'environnement politique et du système social qui y a cours. » Aussi, l'auteur considère que les éléments généralement présentés comme distinctifs du système français — la faiblesse du taux de syndicalisation, la politisation importante des organisations syndicales et la place de la négociation collective — ne sauraient constituer une « exception française » à même de justifier un traitement théorique particulier du

cas français dans une analyse comparative internationale. De cette analyse, on peut donc d'abord retenir qu'aucun de ces éléments ne constitue de singularité per se et que l'on peut en trouver des équivalents dans d'autres contextes nationaux.

Pour autant, la conjonction de ces caractéristiques contribue à éloigner considérablement le système français du système américain. Jean-François Amadieu (1995) relève cinq « handicaps » propres au contexte français : des syndicats faibles et divisés, des instances de représentation du personnel trop nombreuses et inefficaces, des niveaux de négociation collective trop nombreux, des accords et conventions collectifs de branche inefficaces, l'absence de mécanismes formels de résolution des conflits au travail et la prégnance des conflits sociaux. Ce constat, pour énergique qu'il soit, a le mérite de préciser en quoi le traitement du cas français nécessite de tenir compte de ces spécificités.

2.1 | CARACTERISTIQUES JURIDIQUES DU SYSTEME FRANÇAIS DE RELATIONS PROFESSIONNELLES

En premier lieu, ce sont les caractéristiques du système juridique français qui peuvent être soulignées. La répartition des missions entre les différentes IRP a pour corollaire que la présence simultanée de différentes institutions est non seulement prévue, mais aussi stimulée par le cadre légal, en particulier pour soutenir les droits collectifs octroyés aux salariés (droit à la participation, à la négociation etc.) Certes, le cas français ne constitue pas en ce sens une exception et n'est pas le seul système qui prévoit la possibilité que les salariés soient représentés par des IRP syndicales et/ou non-syndicales. Il se distingue toutefois du système américain parce que la présence d'IRP élues et syndicales peut être simultanée (et non pas subsidiaire). En ce sens, il apparaît délicat de considérer les pratiques de GRH mobilisatrices uniquement comme une forme de représentation non-syndicale des salariés, à l'instar du point de vue souvent rencontré dans la littérature nord-américaine (par exemple : Kochan & Osterman, 1994).

2.2 | LES ORGANISATIONS SYNDICALES PROFESSIONNELLES DE SALARIES EN FRANCE

Le chapitre premier nous a permis de présenter en quoi les syndicats français « diffèrent selon leur degré de radicalité, c'est-à-dire qu'ils diffèrent selon la valeur qu'ils accordent aux règles gouvernant les relations professionnelles, les principaux processus à travers lesquels leur fonctionnement est organisé et leurs objectifs à long-terme » (Rojot, 1989, p. 83, notre traduction).

Au regard de leur histoire, de la diversité des cadres idéologiques, des options stratégiques et de leurs légitimité et capacités d'action variables, il apparaît essentiel pour la robustesse de notre recherche d'intégrer une dimension qui tienne compte de l'identité des différentes organisations syndicales. En particulier, nous souhaitons prendre en considération la nature concurrentielle de la représentation des salariés par les syndicats. Nous proposons ainsi une analyse de l'influence du pluralisme syndical au sein d'un même établissement sur l'utilisation de pratiques et de systèmes de pratiques mobilisatrices de gestion des ressources humaines.

En outre, il peut aussi être enrichissant de conduire une investigation de l'influence des stratégies syndicales, notamment au regard des apports théoriques du modèle de Kochan, Katz & McKersie (1986). Celles-ci sont en effet de nature à influencer les processus et résultats des interactions entre management et IRP.

2.3 | LA DYNAMIQUE DU DIALOGUE SOCIAL EN FRANCE : ENTRE CONFLITS ET NEGOCIATIONS

En second lieu, on peut souligner trois éléments caractéristiques du système français relatifs aux négociations collectives d'entreprise pour les interroger à la lumière des théories mobilisées.

Certaines de ces négociations sont rendues obligatoires par la loi, à échéance périodique, et sur des thématiques qui intéressent directement la gestion des ressources humaines en ce qu'elles ont pour objet le contenu des pratiques — sans pour autant que la conclusion d'un accord soit obligatoire. Cette première caractéristique rend donc délicat l'établissement de la frontière entre un processus de négociation utilisé stratégiquement en tant que mécanisme de décision conjointe — ou à tout le moins de recherche de compromis — et les procédures mises en œuvre dans le but de satisfaire aux impératifs légaux.

D'autre part, les accords collectifs dûment signés ont une portée erga omnes et ont vocation à s'appliquer à l'ensemble des salariés visés par leur champ d'application matériel, sans distinction d'appartenance à une organisation syndicale et sans obligation d'appartenir à une organisation signataire pour rendre les clauses de l'accord opposables à l'employeur. Ce trait est parfois mobilisé pour justifier le faible taux de syndicalisation français. Dans le cadre de cette recherche, il doit surtout être souligné en ce qu'il interroge la nature du lien qui unit les salariés et leurs représentants dans les processus de négociation. La loi l'a longtemps posé comme émanant d'une légitimité d'ordre sociologique, au moins tant qu'elle prévoyait une présomption irréfragable de représentativité au bénéfice de certaines organisations syndicales, laquelle s'est éteinte récemment avec l'introduction de la réforme du 20 août 2008. Les éléments sont toutefois incertains quant à savoir si le passage à une légitimité de nature démocratique, sanctionnée par l'audience électorale, est de nature à fonder un rapport de « mandatement » entre représentants et salariés en vue des procédures de négociation collective ; en d'autres termes, s'il est suffisant pour être tenu pour un mécanisme de négociation intra-organisationnel au sens de Walton & McKersie (1965) d'une part, et s'il est suffisant pour être tenu pour un processus d'agrégation des préférences au sens de Freeman & Medoff (1984) de l'autre.

Enfin, conflits et négociations ne peuvent être tenus pour des activités polarisées. Au contraire, il apparaît qu'elles s'alimentent mutuellement et participent d'une dynamique des relations professionnelles. En ce sens, la question des stratégies de négociation est difficilement compréhensible sans tenir compte du jeu institutionnel dans son ensemble. Ainsi :

> […] les relations sociales se situent au centre d'une dynamique de conflit et de coopération dans les rapports au travail : la coopération est nécessaire pour obtenir davantage de richesse mais le conflit est souvent inévitable pour répartir équitablement cette richesse. Dans cette perspective, la négociation et le conflit sont interdépendants. Il n'y a pas de négociation s'il n'y a pas de conflit et la négociation est une manière de gérer un conflit.
>
> Laroche, 2009, p. 88.

On doit par ailleurs rappeler que la négociation collective ne peut être vue uniquement comme une procédure d'échange et de création de règles dans le contexte français dans la mesure où elle peut s'assortir d'une dimension symbolique qui, en ce sens, relève plus de la « continuation du conflit par d'autres moyens » que de l'inscription dans une logique partenariale.

§2 | LA PROBLEMATIQUE & LE MODELE DE RECHERCHE

Notre problématique de recherche est motivée par des constats qui ont pour origine les évolutions du cadre légal des relations professionnelles dans le contexte français, les évolutions qui touchent à la gestion des entreprises et les apports de la littérature théorique et empirique. Ces évolutions rendent nécessaires une meilleure connaissance du lien entre pratiques mobilisatrices et institutions représentatives du personnel.

A | La problématique de la recherche

La revue de littérature que nous avons conduite au chapitre précédent permet de mettre en perspectives deux constats. Les conséquences de la mise en œuvre de pratiques de GRH mobilisatrices peuvent se traduire positivement en terme de performance, en particulier en matière de performance économique et de productivité individuelle (e.g. Wood, 1999b ; Barraud-Didier, Guerrero & Igalens, 2003). Pourtant, même si elles concernent un nombre croissant d'entreprises, leur adoption semble limitée (e.g. Appelbaum et al., 2000 ; Godard, 2004a ; Coutrot, 2004).

D'autre part, il semble que l'hypothèse d'une incompatibilité entre IRP et pratiques mobilisatrices puisse être écartée, a minima hors du cadre nord-américain et en ce qui concerne les représentants syndicaux (e.g. Machin & Wood, 2005 ; Amossé & Wolff, 2008). Sous certaines conditions, leur cohabitation pourrait même être mutuellement profitable (e.g. Eaton & Voos, 1992 ; Cooke, 1994 ; Kochan & Osterman, 1994).

Enfin, nous avons souligné que les évolutions juridiques connues par le système français de relations professionnelles invitent à interroger la manière dont les acteurs des relations professionnelles sont désormais amenés à jouer un rôle important dans l'adoption des pratiques de GRH, principalement à travers des procédures

de négociation collective. Cette dernière apparaît renforcée par les réformes initiées depuis le début des années 1980, et le développement du régime dérogatoire au droit commun du travail tend à l'instituer comme une « méthode d'autoréglementation de l'entreprise » (Supiot, 1994, p. 174). En d'autres termes, la place des IRP au niveau de l'entreprise est renforcée par le cadre de légal dans le sens d'un acteur en charge de l'adoption et de la modification des règles, dont les pratiques de GRH font partie intégrante.

À la lumière de ces éléments, il apparaît donc intéressant pour la recherche en gestion des ressources humaines de s'intéresser aux facteurs relatifs aux relations professionnelles en entreprises qui pourraient influencer l'utilisation de pratiques mobilisatrices de GRH. À de rares exceptions (e.g. Laroche, 2002), le rôle joué par les IRP est généralement traité de manière secondaire par les études qui embrassent cette problématique (le plus souvent par l'introduction d'une variable de contrôle figurant la présence de délégués syndicaux dans l'entreprise). Se saisir de cette question apparaît d'autant plus enrichissant que plusieurs résultats suggèrent que les représentants du personnel sont susceptibles d'influencer l'adoption de pratiques mobilisatrices (e.g. Kizilos & Reshef) et leurs effets sur le long terme (e.g. Guest & Peccei, 2001). De plus, il faut remarquer la connexité entre les effets négatifs attribués aux pratiques mobilisatrices — en termes de stress et de dégradation de la confiance et des conditions d'emploi à long terme (Godard, 2007 ; Wood & de Menezes, 2011) — et les thèmes revendicatifs des organisations syndicales françaises.

En conséquence, nous proposons de centrer notre analyse sur l'examen de l'existence et des conditions dans lesquelles les institutions représentatives du personnel exercent une influence sur les pratiques de gestion des ressources humaines dans le contexte français. Nous formulons donc la problématique de recherche suivante :

Quelle est l'influence des institutions représentatives du personnel sur l'utilisation de pratiques mobilisatrices de gestion des ressources humaines dans les établissements de France ?

En d'autres termes, il s'agit d'étudier si l'observation de variations dans les formes que prennent les pratiques de gestion des ressources humaines peut être attribuée au contexte constitué par les institutions représentatives du personnel au niveau de l'établissement plutôt qu'aux mécanismes qui conduisent à l'adoption de ces pratiques ; c'est-à-dire qu'il s'agit de conduire un recherche portant sur les contenus par opposition à une recherche portant sur les processus. Selon Corinne Grenier & Emmanuel Josserand (2007, p. 109), une recherche sur les contenus peut être définie de la manière suivante :

> Il s'agit de décrire [l'objet de recherche] de manière statique, tel qu'il se présente à un moment donné. Le temps n'est pris en compte qu'implicitement et l'étude ne s'intéresse pas à l'évolution de l'objet. C'est l'existence ou la coexistence d'un certain nombre d'éléments que les recherches sur les contenus mettent en évidence et non pas la manière dont l'objet se développe dans le temps.

La réponse à cette question doit ainsi permettre de préciser si et dans quelle mesure les institutions représentatives du personnel peuvent être considérées comme des déterminants de l'utilisation de pratiques mobilisatrices dans le contexte français.

B | Le modèle de recherche

En prenant appui sur ces différents cadres théoriques, notre modèle de recherche entend tenir compte de quatre éléments.

En premier lieu, les travaux réalisés dans le champ de la gestion stratégique des ressources humaines invitent à interroger l'influence des IRP sur différentes dimensions qui concernent les pratiques mobilisatrices. D'une part, il s'agit d'évaluer leur éventuel impact sur le contenu des pratiques. Pour prendre un exemple concret — celui de la rémunération —, la théorie prédit que la présence syndicale conduit la firme à modifier ses pratiques de rémunération selon les préférences syndicales. La perspective SHRM associe l'existence de dispositifs de rémunération liée à la performance individuelle et collective comme la mise en œuvre d'une démarche de type high performance. En conséquence, la présence syndicale est supposée exercer une pression en faveur ou en défaveur de l'utilisation de tels dispositifs. L'orientation de cette pression découle des préférences syndicales. D'autre part, une préoccupation importante du champ de la gestion stratégique des ressources humaines est de traiter les combinaisons de pratiques de GRH comme des systèmes de pratiques. Il s'agit de considérer à la fois comment leur combinaison contribue à la performance de l'entreprise, et à la fois les logiques sous-jacente qu'il est possible d'associer à la recherche d'une cohérence entre les différentes pratiques mises en œuvre.

En second lieu, les travaux qui ont pour racine le champ des industrial relations s'intéressent plus particulièrement aux pratiques de gestion des ressources humaines dans leur rapport aux préférences des acteurs. Cette référence est explicite dans le modèle exit/voice dans la mesure où l'acteur syndical est pris comme un mécanisme de communication qui s'appuie sur l'agrégation des préférences exprimées par les salariés. Elle est également implicite dans la théorie des décisions stratégiques au sens où ce dernier repose sur la formulation et la mise en œuvre de stratégies de négociation collective. Or ces stratégies ne sont pas conçues sans référence à ce que Robert E. Walton & Robert B. McKersie (1965) désignent comme le processus de négociation intra-organisationnel — le processus qui doit conduire au consensus entre les attentes du négociateur et des acteurs qu'il représente —, c'est-à-dire à la prise en considération de contraintes qui façonnent les objectifs et stratégies de la négociation. La dimension explicative de la recherche doit donc permettre l'analyse des conséquences de la présence, de l'activité et des facteurs explicatifs des stratégies et processus de négociation collective. Ces derniers éléments sont à considérer selon qu'ils relèvent des différents acteurs qui prennent part au processus, en particulier la manière dont les relations s'articulent autour d'enjeux de pouvoir. En ce sens, la question du pouvoir relatif de négociation apparaît centrale pour évaluer la capacité d'un acteur à influer sur le résultat du processus de production de règles.

En troisième lieu, les travaux aussi bien théoriques qu'empiriques (Kochan & Osterman, 1994 ; Walton, Cutcher-Gershenfeld & McKersie, 1994) ont pour objet, en tout ou partie, les relations professionnelles sur le « lieu de travail » (en anglais workplace). Ainsi :

> Le niveau du lieu de travail dans un système de relations professionnelles inclut les interactions quotidiennes des salariés avec les autres salariés, leur hiérarchie et, lorsqu'ils existent, les représentants syndicaux locaux. C'est aussi l'environnement dans lequel les individus perçoivent les effets des décisions et stratégies des niveaux supérieurs [institutionnel et fonctionnel, MS].
>
> Kochan, Katz & McKersie, 1986, p. 81 sq., notre traduction.

Le niveau où se nouent concrètement les relations collectives de travail sera donc le niveau privilégié d'analyse.

Il apparaît donc pertinent de mobiliser ces cadres théoriques pour répondre à notre problématique. Le modèle de l'effet choc est construit sur une prédiction de la modification des pratiques de GRH en réaction à la présence d'acteurs en charge de la représentation du personne. Le modèle exit/voice/loyalty permet d'appréhender l'activité des IRP dans l'établissement comme participant d'une dynamique qui lie expression collective et réponse institutionnelle. Cette dernière peut consister à mettre en œuvre les pratiques de GRH correspondant aux préférences exprimées par les représentants des salariés. Enfin, la théorie des décisions stratégiques repose sur un cadre qui met en relation les stratégies mises en œuvre par les acteurs des relations professionnelles en entreprise. La concrétisation de ces stratégies peut avoir pour résultat une modification des pratiques de GRH dont les modalités de mise en œuvre sont soumises à un processus de négociation collective. Ces trois cadres théoriques sont donc pertinents pour expliquer les mécanismes par lesquels la présence, l'activité et les stratégies des IRP contribuent à influencer l'utilisation de certaines pratiques de GRH au détriment d'autres.

Toutefois, les travaux dans le contexte français invitent à affiner ces dernières propositions. L'investigation de l'influence de la présence d'IRP dans l'établissement ne peut se départir de la prise en compte d'un cadre légal qui prévoit la conçoit par principe comme une co-présence d'institutions dotées de missions spécifiques, elles-mêmes soumises à la présence plus ou moins marquée d'acteurs syndicaux pluriels.

De même, l'activité des IRP dans l'établissement est encadrée par des règles de procédures, comme par exemple la tenue de réunions à échéance régulière avec l'employeur ou les négociations collectives à caractère obligatoire. Elle est également orientée par l'objectif de défense des intérêts matériels et moraux, collectifs et individuels, des salariés. On peut trouver des manifestations de cette activité dans l'exercice représentatif des droits de participation et d'expression par les IRP d'une part, et de l'autre leur rôle dans les conflits collectifs. Ce double ancrage permet en outre de considérer négociations et conflits comme complémentaires plutôt qu'opposés.

Enfin, les résultats des processus de négociation collective sont théoriquement liés aux stratégies mises en œuvre par les différents acteurs (Walton, Cutcher-Gershenfeld & McKersie, 1994). Ces stratégies sont elles-

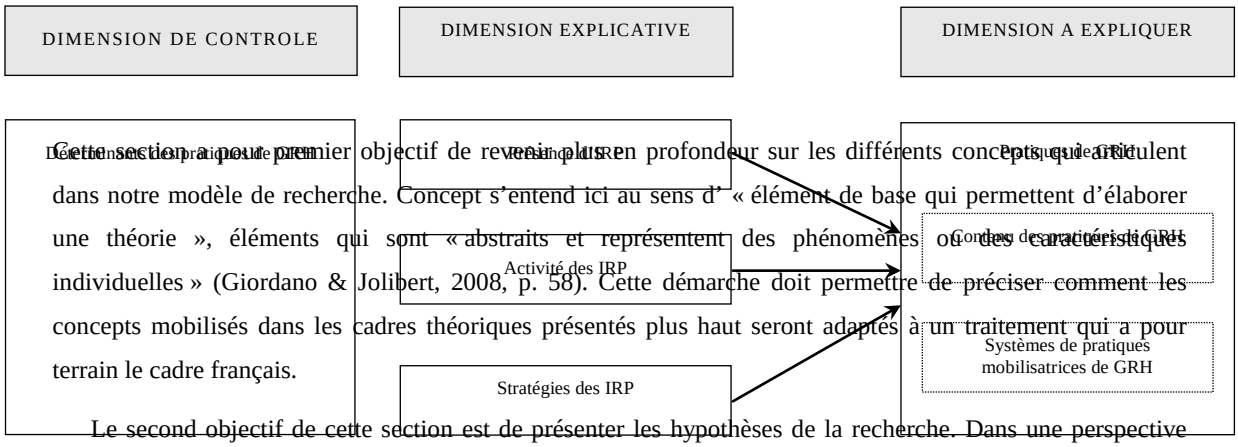
mêmes susceptibles de varier selon les processus intra-organisationnels de négociation, le pouvoir relatif des acteurs (Walton & McKersie, 1965) et les choix opérés au niveau stratégique de l'organisation (Kochan, Katz & McKersie, 1986). La multiplicité des organisations syndicales françaises reflète en ce sens une multiplicité dans les options stratégiques mises en œuvre. Les rôles stratégiques tenus par le conflit et la négociation ne peuvent pas être vus comme équivalents selon l'organisation syndicale considérée et il y a donc lieu de distinguer selon l'identité des syndicats présents sur le lieu de travail. En d'autres termes, l'influence des institutions représentatives du personnel est susceptible de varier selon leur appartenance institutionnelle dans la mesure où cette dernière influence les choix opérés au niveau stratégique de la prise de décision (Kochan, Katz &McKersie, 1986 ; Walton, Cutcher-Gershenfeld & McKersie, 1994).

SECTION II

LES HYPOTHESES DE LA RECHERCHE

PROPOSITIONS POUR L'ANALYSE DE L'INFLUENCE DES INSTITUTIONS REPRESENTATIVES DU PERSONNEL SUR LES PRATIQUES DE GESTION DES RESSOURCES HUMAINES DANS LE CONTEXTE FRANÇAIS

GRAPHIQUE 3.1
Le modèle de recherche



Cette section a pour premier objectif de revenir plus en profondeur sur les différents concepts qui articulent dans notre modèle de recherche. Concept s'entend ici au sens d' « élément de base qui permettent d'élaborer une théorie », éléments qui sont « abstraits et représentent des phénomènes ou des caractéristiques individuelles » (Giordano & Jolibert, 2008, p. 58). Cette démarche doit permettre de préciser comment les concepts mobilisés dans les cadres théoriques présentés plus haut seront adaptés à un traitement qui a pour terrain le cadre français.

Le second objectif de cette section est de présenter les hypothèses de la recherche. Dans une perspective post-positiviste, la traduction du modèle de recherche en termes d'hypothèses consiste à proposer des énoncés qui, postulant l'existence et la direction d'une relation entre deux concepts prévues par un modèle théorique, permettent, après analyse, de confirmer ou d'infirmer l'existence ou la direction cette relation. La conceptualisation de notre problématique doit ainsi faire émerger les concepts qui nous permettront de répondre à la question de recherche, à partir des éléments identifiés dans la littérature théorique sur l'influence des IRP sur les pratiques de gestion des ressources humaines, afin de formuler des hypothèses à même d'être testées selon une démarche hypothético-déductive. En ce sens, on peut rappeler qu'une hypothèse est « une formulation qui spécifie qu'au moins deux variables mesurables ou potentiellement mesurables sont liées » (ibid., p. 60). La formulation des hypothèses doit ainsi rendre possible le test et l'interprétation de relations de causalités entre la dimension explicative et la dimension à expliquer du modèle de recherche (Grenier & Josserand, 2007, p. 117).

§1 | LA DIMENSION A EXPLIQUER DU MODELE DE RECHERCHE
PRATIQUES ET SYSTEMES DE PRATIQUES MOBILISATRICES DE GESTION DES RESSOURCES HUMAINES

Parmi les difficultés d'ordre méthodologique identifiées dans la littérature, on note que la question du niveau d'analyse pertinent est une question récurrente (Ichniowski et al., 1996 ; Becker & Gerhart, 1996 ; Delery, 1998 ; Wood, 1999b). Plus précisément, une telle difficulté émerge en raison de la nature « systémique » des politiques de GRH de type high involvement. À grands traits, on peut écrire que la notion de politique RH est le support de la « philosophie » high involvement (Wood & de Menezes, 2008b) et qu'elle assure la cohérence entre les pratiques de GRH. Pour autant, les débats conceptuels que nous avons présentés plus haut (cf. supra, chapitre II, section I) invitent à s'intéresser davantage aux pratiques qu'aux politiques. En effet :

> [U]ne organisation peut posséder une abondance de politiques écrites concernant [la GRH] et la direction peut même être amenée à croire qu'elles ont une traduction pratique, mais ces politiques et croyances sont dénuées de sens tant que l'individu ne les perçoit pas comme importants […]
>
> Vanderberg, Richardson & Eastman, 1999, p. 302, notre traduction.

Dans le même sens, choisir le niveau des pratiques de GRH plutôt que celui des politiques de GRH apparaît cohérent à la fois avec les cadres théoriques mobilisés (en particulier la théorie des décisions stratégiques qui repose sur un système à trois niveaux, dans lequel les pratiques constituent un niveau d'analyse à part entière) et avec le niveau organisationnel sur lequel sont censées agir, au regard de la loi, les institutions représentatives du personnel.

Cela étant posé, il est encore possible d'opérer une distinction entre l'utilisation d'une pratique de manière isolée (A) et l'inscription de l'utilisation d'une pratique dans le cadre d'un système de pratiques (B).

A | L'utilisation des pratiques mobilisatrices

Plusieurs arguments peuvent étayer le choix de s'intéresser à l'influence des institutions représentatives du personnel sur l'utilisation de pratiques de GRH mobilisatrices en centrant l'analyse sur une distinction entre les différentes pratiques.

En premier lieu, bien que ces études soient centrées sur l'analyse de l'influence syndicale, de nombreuses sources semblent corroborer que cette influence varie selon l'objet de la pratique considérée. C'est par exemple le cas des travaux qui lient l'adoption de pratiques innovantes à leur perception comme des menaces ou des opportunités par les représentants syndicaux (Kizilos & Reshef). De même, les travaux de Ignace Ng & Dennis Maki (1994) concluent à des effets opposés de la présence syndicale sur différentes pratiques traitées individuellement.

En second lieu, une telle analyse est cohérente avec les cadres théoriques issus des relations industrielles qui considèrent l'influence des IRP comme l'expression de leurs préférences. Ainsi, la question porte sur le « contenu » des pratiques de GRH mises en œuvre et sur la manière dont ce contenu peut être expliqué par l'existence, dans l'établissement, d'institutions représentatives du personnel. Par contenu, nous désignons ici la manière dont les pratiques effectivement mises en œuvre reflètent un choix concernant les « paramètres de conception et de design des activités de gestion des RH » (Guérin & Wils, 2003, p. 47), indépendamment de leur intégration stratégique. On peut ainsi rappeler les travaux de Stephen J. Wood (1996a) sur les pratiques de rémunération et la mise en évidence du fait que des pratiques généralement considérées comme conformes à la définition théorique des pratiques mobilisatrices sont mises en œuvre de manière isolée, sans inscription dans une démarche qui relèverait de l'utilisation d'un système de pratiques. La revue de littérature d'Anil Verma (2005) met également en lumière que la présence et l'activité syndicales peuvent influencer les pratiques de GRH en-dehors de leur appartenance à un système de pratiques.

En ce sens, il s'agit d'évaluer si et dans quelle mesure les IRP sont des déterminants de l'utilisation de pratiques dont le contenu peut être associé à une démarche mobilisatrice dans le contexte français.

B | L'utilisation de systèmes de pratiques de GRH mobilisatrices

Les recherches sur les pratiques mobilisatrices insistent sur la manière dont les différentes pratiques interagissent pour contribuer à la performance de l'entreprise. À l'origine de ces travaux, on retrouve la proposition selon laquelle la complémentarité et le soutien mutuel entre les pratiques permet d'atteindre les niveaux de performance les plus élevés (Baird & Meshoulam, 1988 ; Huselid, 1995).

En ce sens, il peut être utile de s'attarder sur l'utilisation du terme bundle pour désigner les systèmes de pratiques de type high performance. La traduction privilégiée en français — « grappe » — apparaît imparfaite : elle reprend par métaphore la manière dont différents objets sont agencés ou articulés à une structure interne qui les maintient ensemble. Or, cela paraît éloigné du sens original de bundle. En premier lieu, le mot bundle désigne « une grande quantité, une collection, typiquement désorganisée »[223]. En second lieu, bundle peut prendre le sens d'un ensemble d'éléments de nature similaire faisant l'objet d'un regroupement (dans le sens de bundle of hay, botte de foin ou de bundle of newspapers, une liasse de journaux) mais, dans le terme bundle, il n'y a pas d'idée de structure centrale sur laquelle les éléments viennent s'attacher, plutôt celle d'une structure englobante qui « fait tenir » le tout.

Ce point s'ajoute à la question de « l'intentionnalité stratégique » des dirigeants (Hamel & Prahalad, 1994), ou ce que John Paul MacDuffie (1995, p. 200, notre traduction) désigne comme la « logique organisationnelle », c'est-à-dire « la propriété systémique qui exerce une force en faveur de la cohérence interne au sein des grappes et la relation de complémentarité entre elles. » En d'autres termes, il n'y a pas de

223. Oxford Advanced Learner's Dictionary, 8e éd, notre traduction. On peut également noter que la traduction anglaise du mot « grappe » est bunch dans le cas de fruits et cluster dans le cas de fleurs. On retrouve ici l'origine des méthodologies de type classification ascendante hiérarchique (cluster analysis).

système de pratiques de GRH sans intention de mettre en œuvre un système de pratiques de GRH. Aussi, il émerge une difficulté d'ordre conceptuel que Stephen J. Wood (1999a, p. 395, notre traduction, nous soulignons) résume ainsi :

> Est-ce un problème de désigner a priori un ensemble de pratiques comme étant destiné à améliorer l'engagement organisationnel ou la performance puis d'investiguer leurs effets combinés […] ?

Plusieurs auteurs comme John Paul MacDuffie (1995) ou John E. Delery & Harold E. Doty (1996) suggèrent que la réponse à cette question est positive, et que la conceptualisation des systèmes de pratiques de GRH en termes de bundles justifie ainsi l'investigation empirique visant à mettre en évidence l'existence d'une complémentarité sous-jacente entre les éléments — les pratiques — qui composent l'ensemble.

En ce sens, on peut distinguer deux éléments qui permettent d'évaluer la cohérence des paramètres de conception et de design des pratiques constitutives du système :

- L'intensité du recours à des pratiques mobilisatrices : il s'agit de considérer l'argument selon lequel la contribution des pratiques mobilisatrices de GRH à la performance de l'entreprise est de nature additive (e.g. Baird & Meshoulam, 1988), c'est-à-dire l'argument qui lie le nombre de pratiques utilisées conjointement et la performance selon une fonction linéaire. Il s'agit donc de chercher à appréhender l'influence des IRP sur le système de pratiques mobilisatrices dans son ensemble.
- La mise en évidence de grappes de pratiques cohérentes. En ce sens, il s'agit de considérer l'argument selon lequel « [c]'est la combinaison de pratiques dans une grappe, plutôt que les pratiques individuelles, qui façonne les schémas d'interaction qui existent entre et parmi les managers et les salariés » (MacDuffie, 1995 p. 200). L'objectif est donc d'évaluer l'influence des IRP sur chacune des composantes du système de pratiques mobilisatrices.

§2 | LA DIMENSION EXPLICATIVE DU MODELE DE RECHERCHE
L'INFLUENCE DES INSTITUTIONS REPRESENTATIVES DU PERSONNEL

Offrir une réponse à la question qui anime cette recherche nécessite d'approfondir d'un point de vue conceptuel l'élément qui sert de support à un lien de causalité entre les relations professionnelles au niveau de l'établissement et les pratiques de GRH qui y sont présentes. En ce sens, il est utile de préciser, au regard des cadres théoriques mobilisés, ce que recouvre ici la notion d'influence (A) et quelles sont les particularités des acteurs qui sont supposées en produire les effets (B).

D'une manière générale, tous les cadres théoriques que nous mobilisons ici prévoient qu'il existe une influence des IRP sur le contenu des pratiques mobilisatrices de GRH ; c'est sur le processus qui conduit à cette

modification qu'ils diffèrent. Pour autant, on s'attend également à ce que la direction — positive ou négative — de cette influence varie selon le type de pratique.

De plus, il nous faut rappeler que les propositions théoriques développées à propos de l'utilisation de pratiques mobilisatrices de GRH visent essentiellement les salariés non-cadres. Nous choisissons donc de concentrer l'analyse sur cette catégorie de salariés.

A | L'influence des institutions représentatives du personnel sur le contenu des pratiques de gestion des ressources humaines

L'influence peut être définie comme l'« action […] d'un agent physique (sur quelqu'un, quelque chose), suscitant des modifications d'ordre matériel. » [224] Chercher à mettre en évidence l'influence des IRP repose en premier lieu sur l'identification des conditions qui rendent ces actions possibles, en second lieu sur l'identification des actions conduites et en troisième lieu sur l'évaluation des conséquences de ces actions. Une telle démarche permet également de prendre du recul par rapport aux différents choix empiriques faits par les auteurs dans les champs de recherche préalablement exposés.

1 | La présence d'institutions représentatives du personnel dans l'établissement

En premier lieu, selon certaines propositions théoriques présentées au chapitre II, le recours à l'identification d'actions n'est pas une condition nécessaire dans la mesure où la seule présence syndicale dans l'établissement peut être considérée comme source de variation dans les pratiques de GRH. C'est notamment le cas du modèle de l'effet choc, lequel explique la modification des pratiques par la présence syndicale, appréhendée comme une contrainte qui restreint les options possibles pour le management (Slichter, Healy & Livernash, 1960).

Le modèle exit/voice/loyalty fait quant à lui explicitement référence à la notion de syndicalisation de l'entreprise, dans le cadre d'une comparaison entre secteurs syndicalisé et non-syndicalisé propres au contexte américain. L'effet choc correspond dans ce modèle à un effet direct du visage d'expression collective du syndicat (Freeman & Medoff, 1984, p. 15). De nombreuses applications empiriques du modèle (e.g. Freeman & Medoff, 1984 ; Verma, 2005) visent à évaluer les différences entre secteurs — donc l'influence de la présence syndicale—, en les expliquant par l'un ou l'autre des visages du syndicalisme.

Le modèle de Kochan, Katz & McKersie (1986) s'appuie sur la distinction de trois niveaux, liés entre eux, de prise de décision en matière de relations professionnelles. À chacun de ces niveaux, les résultats de la négociation collective sont impactés par les stratégies managériales et syndicales. Contrairement au modèle exit/voice, l'initiative en faveur du changement est supposé provenir des managers. Ici, la présence syndicale

224. Trésor de la langue française informatisé, http://www.atilf.atilf.fr/tlf.htm.

influence le contenu des stratégies managériales — et, in fine, celui des pratiques de GRH — et produit des résultats différents selon que les stratégies des représentants sont coopératives ou conflictuelles.

Nous posons ainsi l'hypothèse suivante :

HYPOTHESE 1

La présence d'IRP dans l'établissement influence le contenu des pratiques de GRH.

L'objectif de cette recherche étant d'évaluer l'influence des IRP sur l'existence de pratiques mobilisatrices, il est nécessaire de décliner cette hypothèse pour tenir compte des différents domaines de la GRH qui sont visés par leur mise en œuvre, d'autant que des études suggèrent que cette influence varie selon la pratique considérée (e.g. Machin & Wood, 2005). En ce sens, la première dimension abordée par le modèle original est la circulation de l'information dans l'entreprise (Lawler, 1986).

Une de principales conséquences de la présence syndicale dans le modèle exit/voice/loyalty est une amélioration du flux d'informations liée au visage collective voice du syndicat. En ce sens, l'infrastructure syndicale faciliterait la communication horizontale et verticale. Les travaux conduits par Saul A. Rubinstein (2001) attestent par exemple de la manière dont cette infrastructure permet de rendre moins coûteuse la diffusion d'informations aux salariés. Les travaux conduits sur des formes non-syndicales d'institutions représentatives — les Betriebsträte allemands — vont dans le même sens (Freeman & Lazear, 1995).

Nous posons donc l'hypothèse suivante :

HYPOTHESE 1.1.

La présence d'IRP dans l'établissement exerce une influence positive sur l'utilisation de pratiques de diffusion d'informations aux salariés.

Le modèle exit/voice/loyalty fait de l'expression collective des salariés un concept central. En particulier, par la médiation des représentants du personnel, elle fournit au management des informations qui améliorent la qualité du processus de prise de décision. Cette effet positif de l'expression collective syndicale a été observé avec des mécanismes représentatifs non-syndicaux (e.g. à propos des Betriebsträte par Freeman & Lazear ; 1995).

Néanmoins, ce modèle reste toutefois centré sur les formes représentatives d'expression collective. En particulier, les travaux de Freeman & Medoff (1984, p. 104) font une référence explicite aux systèmes de « réclamation et d'arbitrage » (grievance-and-arbitration systems) comme étant des traits caractéristiques des établissements syndicalisés. Les dispositifs de participation et de consultation directes des salariés ne sont pas considérés comme potentiellement bénéfiques. L'argument est que l'absence de syndicat ne permet pas la garantie du respect de l'équité entre salariés et managers, notamment dans la redistribution des profits — il

s'agit donc d'un problème de confiance qui nuit à l'implication des salariés. Une partie de la littérature considère ainsi ces pratiques comme incompatibles avec les IRP, que cette incompatibilité se traduise par des effets de résistance à leur implantation ou que les pratiques soient considérées comme des substituts à l'existence-même d'IRP (Kochan, Katz & McKersie, 1986).

Ces prédictions théoriques sont nuancées par plusieurs résultats empiriques, dont certains sont obtenus dans le contexte français (e.g. Amossé & Wolff, 2008) et vont dans le sens d'une coexistence entre IRP et pratiques de consultation et participation des salariés à la prise de décision. Il n'existe toutefois pas de résultats explicites qui noteraient une influence positive.

Nous posons donc l'hypothèse suivante, en cohérence avec les cadres théoriques :

HYPOTHESE 1.2.

La présence d'IRP dans l'établissement exerce une influence négative sur l'utilisation de pratiques de consultation et de participation des salariés à la prise de décision.

Les pratiques mobilisatrices possèdent un versant tourné vers l'acquisition de compétences par l'entreprise. En premier lieu, cette acquisition peut prendre la forme de pratiques de recrutement dites « approfondies ». L'objectif de ces procédures est de recruter de nouveaux salariés en fonction de critères qui garantissent à l'entreprise la compatibilité entre leur niveau de motivation et la mise en œuvre de pratiques mobilisatrices — ou, pour reprendre les termes de Lilian M. de Menezes & Stephen J. Wood (2006, p. 112), l'acquisition de salariés « motivated to work in a highly involved manner. » En l'occurrence, ces critères reposent sur le niveau de formation initiale, la polyvalence et l'appétence pour le travail en équipe (Lawler, 1986 ; Appelbaum et al., 2000).

Selon le modèle exit/voice/loyalty, l'influence syndicale sur l'entreprise devrait se traduire par un effet positif sur la mise en œuvre de telles méthodes de recrutement. Cette effet est attendu car il est la conjonction de plusieurs éléments. L'activité syndicale s'accompagne de mécanismes d'expression collective et de participation à la prise de décision qui sont des alternatives au comportement de départ volontaire (selon la substitution entre exit et voice). Or, l'existence-même de ces mécanismes suppose que le management accepte de céder une partie de son pouvoir de décision, si bien que le coût associé aux licenciements est plus élevé lorsque qu'ils sont utilisés (les salariés ont accès à davantage d'informations ce qui limite les possibilités d'arbitraire managérial). L'investissement en matière de recrutement devrait aussi être restreint par la baisse du turnover qui laisse moins important de postes ouverts au recrutement. Toutefois, dans ce modèle, une diminution du besoin en recrutement est perçue comme une exposition à des risques d'aléa moral et de sélection adverse (le risque d'un « mauvais recrutement » pèse de manière plus forte lorsque les recrutements sont rares). Ainsi, l'influence syndicale conduit à augmenter le recours à des procédures approfondies de recrutement afin de limiter ces risques (Freeman & Medoff, 1984 ; Koch & Hundley, 1997).

Nous posons donc l'hypothèse suivante[225] :

HYPOTHESE 1.3.

La présence d'IRP dans l'établissement exerce une influence positive sur l'utilisation du niveau de formation initiale et des compétences en matière de polyvalence et de travail en équipe comme critères de recrutement.

La question des compétences est également abordée par les travaux théoriques concernant les pratiques mobilisatrices sous l'angle de la formation car elle constitue, comme le recrutement, un outil qui permet leur acquisition.

Dans le modèle théorique de Freeman & Medoff (1984), l'activité syndicale conduit à une augmentation de l'investissement en matière de formation. Les augmentations salariales — qui réduisent le turnover — provoquent une augmentation de la rentabilité de l'investissement en formation. En effet, plus les salariés sont conservés longtemps par l'entreprise, plus ils sont susceptibles de développer des compétences spécifiques à la firme qu'il est ensuite coûteux d'imiter ou de remplacer.

D'un point de vue empirique, les résultats sont néanmoins partagés. Dans le contexte américain, on trouve des sources qui rapportent une influence positive, négative ou non significative du syndicalisme sur l'accès des salariés à des opportunités de formation continue alors qu'en Grande-Bretagne, cette influence apparaît plus systématique être positive (e.g. Verma, 2005 ; Böheim & Booth, 2004). En l'absence de résultats dans le contexte français mobilisant ce raisonnement — à notre connaissance —, nous posons donc une hypothèse directement liée aux prévisions théoriques du modèle.

Nous posons ainsi l'hypothèse suivante[226] :

HYPOTHESE 1.4.

La présence d'IRP dans l'établissement exerce une influence positive sur l'utilisation de pratiques destinées à offrir des opportunités de formation continue aux salariés.

Comme nous l'avons précisé dans le chapitre II, les pratiques mobilisatrices se caractérisent aussi par un ensemble de méthodes d'organisation du travail dont l'objectif est de permettre concrètement la mise en œuvre de l'autonomie et de la responsabilité du salarié dans la prise de décision.

La théorie des décisions stratégiques opposent ces innovations à des formes plus traditionnelles d'organisation du travail. Suivant son argument central, ces innovations sont d'origine managériale et reposent sur une logique de flexibilité de l'organisation du travail. Elles peuvent donc se heurter à des résistances

225. Pour ne pas alourdir la lecture, nous ferons référence à ces pratiques par les termes « pratiques de recrutement » dans la suite du texte.
226. De même, ces pratiques seront par la suite désignées comme « pratiques de développement des compétences ».

syndicales dans la mesure où elles contreviennent directement à la formalisation du design des postes. Cette résistance provient de la contradiction entre les effets syndicaux sur les « règles de travail » (formalisation des work rules, en particulier à travers des critères « objectifs » comme l'ancienneté) et sur la rationalisation des pratiques de gestion : la pression exercée en faveur de l'adoption de pratiques de gestion plus rationnelles devient problématique si ces pressions se traduisent par l'adoption de pratiques incohérentes avec les préférences syndicales.

D'un point de vue empirique, ces résultats sont plus mitigés et rejoignent ceux que nous évoquions à propos de l'hypothèse précédente : on n'observe pas d'effet négatif systématique de la présence syndicale sur la mise en œuvre d'innovations organisationnelles, et ces résultats semblent valables quel que soit le contexte institutionnel (pour la France : e.g. Coutrot, 2004 ; pour les États-Unis : e.g. Ichniowski et al., 1996 ; pour le Royaume-Uni : e.g. Machin & Wood, 2005). Adrienne E. Eaton & Paula B. Voos (1992) soulignent que l'introduction d'innovations organisationnelles serait facilitée par la présence syndicale en raison de son influence sur la qualité de la circulation de l'information au niveau de l'établissement. Toutefois, de nombreux facteurs sont à l'œuvre dans la détermination de la réaction syndicale à leur adoption — on peut citer le fait que les innovations soient perçues comme opportunités ou comme des menaces (Kizilos & Reshef, 1997), l'attitude des responsables syndicaux à l'égard de ces innovations (Turner, 1991) ou encore les compétences des représentants syndicaux à l'échelle locale (Frost, 2000). Ici encore, dans le contexte français, s'il existe des arguments en faveur d'une possible cohabitation entre les IRP et ces innovations, on ne trouve pas de résultats une influence positive.

Nous posons ainsi l'hypothèse suivante :

HYPOTHESE 1.5.

La présence d'IRP dans l'établissement exerce une influence négative sur l'utilisation de pratiques visant à accroître la flexibilité de l'organisation du travail.

La dimension mobilisatrice de la rémunération concerne la rétribution de l'effort (e.g. Appelbaum et al., 2000). Elle prend ainsi la forme de pratiques de rémunération désignées comme « variables » dans les recherches anglo-saxonnes (e.g. Heery, 1997) ou « réversible » dans les études françaises (e.g. Castel, Delahaie & Petit, 2011).

Le modèle de Freeman & Medoff considère l'existence d'un double effet syndical sur la rémunération non-salariale : un effet direct lié au pouvoir de négociation du syndicat et un effet indirect qui passe par la médiation de son influence sur le salaire de base (plus celui-ci est élevé, moins il est possible d'obtenir de nouveaux avantages en matière de rémunération). D'autre part, on s'attend à ce que la présence syndicale favorise l'utilisation de compléments du salaire car les syndicats, en tant qu'institutions démocratiques, représentent un électeur médian. Les caractéristiques individuelles de cet électeur médian — notamment : son âge — conduisent le syndicat à privilégier les compléments de rémunération lié à la santé et à la retraite. Néanmoins, cet effet peut être différent si l'on considère la dimension variable de ces compléments, plus particulièrement

encore si cette variabilité est directement liée aux performances individuelles ou collectives (Balkin, 1989). En l'occurrence, les syndicats s'opposeraient aux compléments de rémunération liées à la performance, en particulier parce qu'ils « fragmentent les intérêts des salariés, si bien que la perception d'intérêts communs et d'un besoin de solidarité […] disparaît » (ibid., p. 430, notre traduction).

Les résultats empiriques récents appellent également à nuancer fortement les prédictions du modèle initial. D'une part, la capacité des représentants syndicaux à influer sur le contenu du mix rémunération apparaît en déclin (Long & Shields, 2009) et leur position par rapport à la rémunération incitative semble devoir s'interpréter au regard de l'instrumentalisation qui en est faite (Arrowsmith & Marginson, 2011) : dans certains contextes, le recours à ces formes de rémunération peut par exemple apparaître préférable à une destruction des emplois.

Par ailleurs, en France, la plupart des compléments de salaire sont dépendants de la performance car ils font partie de mécanismes de participation financière. Par exemple, les plans d'épargne d'entreprise peuvent être alimentés par les sommes liées à l'intéressement. En ce sens, ces pratiques possèdent une nature réversible, indépendamment de leur objet individuel ou collectif. Néanmoins, les résultats obtenus dans le contexte français suggèrent qu'il n'existe pas d'influence négative de la présence syndicale sur les mécanismes incitatifs de rétribution (Marsden, Belfield & Benhamou, 2008 ; Marsden & Belfield, 2010). Ce résultat s'expliquerait notamment par l'importance du rôle des négociations collectives au niveau de la branche et l'existence de dispositifs fiscaux favorables (en particulier pour la participation financière de type intéressement).

À la lumière de ces différents éléments, nous formulons donc l'hypothèse suivante :

HYPOTHESE 1.6.

La présence d'IRP dans l'établissement exerce une influence négative sur l'utilisation de pratiques de rémunération réversible.

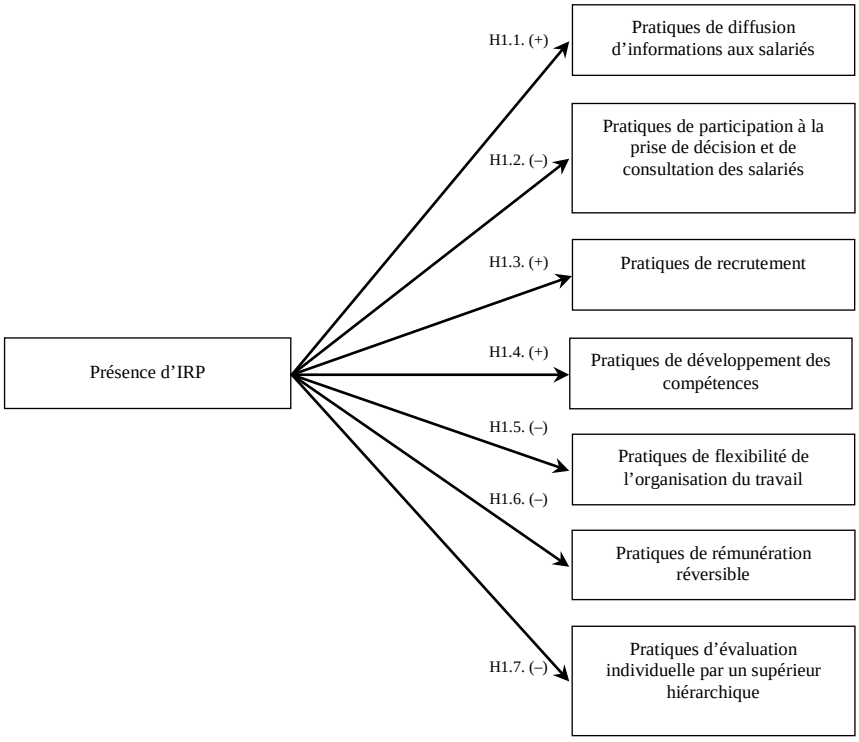
L'ouvrage de Freeman & Medoff (1984) n'aborde pas directement les procédures d'évaluation individuelle des salariés. Elles font l'objet d'un traitement indirect à travers la notion d'ancienneté (cf. par exemple les pages 135 sq.). En effet, dans le modèle, l'ancienneté gouverne à la fois les augmentations salariales, l'accès à la formation et la sécurité de l'emploi. L'existence de mécanismes d'évaluation individuelle est ainsi en contradiction avec l'utilisation de règles qui reposent sur des critères « objectifs ».

Cette proposition fait l'objet de peu de débats d'un point de vue empirique (e.g. Ng & Maki, 1994 ; Verma, 2005). Nous testons donc l'hypothèse suivante :

HYPOTHESE 1.7.

La présence d'IRP dans l'établissement exerce une influence négative sur l'utilisation de pratiques d'évaluation individuelle des salariés ayant un impact sur leurs conditions d'emploi.

GRAPHIQUE 3.2
Hypothèse 1 : l'influence de la présence d'IRP dans l'établissement sur le contenu des pratiques de GRH



Les hypothèses 1.1 à 1.7 sont récapitulées dans le graphique 3.2.

2 | Les configurations d'institutions représentatives du personnel dans l'établissement

Ces premiers éléments plaident en faveur de l'évaluation de la présence d'institutions représentatives du personnel dans l'établissement. Pour autant, si les IRP sont investies de missions qui leur sont propres, c'est aussi parce que le cadre juridique français prévoit leur présence simultanée dans l'établissement. Les nombreuses données statistiques disponibles (par exemple : Furjot, 2000 ; Amossé, 2004) montrent toutefois qu'il n'est pas rare de constater un écart entre les dispositions fixées par la loi et la situation de l'entreprise (carence de candidats aux élections professionnelles, manquement aux obligations légales, qu'il soit volontaire ou résulte d'une méconnaissance du cadre juridique, etc.).

Les travaux réalisés en Grande-Bretagne constituent en ce sens un apport éclairant concernant l'influence des différents « régimes de prise de parole » au niveau de l'établissement sur le contenu des pratiques de GRH (par exemple : Bryson, Forth & Kirby, 2005). On peut également rappeler les travaux de Virginia Doellgast (2008), qui s'appuient sur la comparaison des différents « contextes institutionnels » rencontrés en Allemagne et aux États-Unis. Si l'examen qu'elle propose de la situation américaine reprend la distinction entre secteur syndicalisé et non-syndicalisé, elle utilise, pour le cas allemand, une comparaison entre quatre situations : présence syndicale seule, présence de Betriebstrat seul, co-présence de ces deux IRP et carence de représentation.

Charles-Henri d'Arcimoles & Isabelle Huault (1998, p. 235) notent que « [l]es transformations […] des systèmes socio-productifs ont […] incité à s'interroger sur la structure de représentation des salariés dans l'entreprise et son articulation avec l'ensemble du système de relations professionnelles. » Les travaux empiriques produits en France semblent en effet soutenir que la configuration des IRP présentes simultanément dans l'établissement conduit à des schémas d'interaction différents entre représentants du personnel, salariés et management (e.g. Tchobanian, 1996 ; Pignoni & Tenret, 2007 ; Amossé & Jacod, 2008). De plus, les IRP, bien que dotées de missions spécifiques, partagent un objectif commun de défense des intérêts individuels et collectifs des salariés. On peut donc s'intéresser à la manière dont la présence simultanée de plusieurs IRP influe sur l'utilisation de pratiques de GRH mobilisatrices.

HYPOTHESE 2

La configuration des IRP dans l'établissement influence le contenu des pratiques de GRH.

En employant des raisonnements identiques à ceux posés pour l'hypothèse précédente, on peut décliner cette évaluation selon les pratiques mobilisatrices. Nous nous intéressons plus particulièrement aux configurations qui associent délégués syndicaux et IRP élues dans l'établissement. Le raisonnement tient en ce que la co-présence d'IRP élues et syndicales pourrait permettre à la représentation institutionnelle des salariés de peser davantage sur les processus de prise de décision RH, au motif que l'ensemble des canaux de communication prévus par le cadre légal sont ainsi pourvus d'acteurs dédiés. Les effets attendus sont orientés dans la même direction que pour l'hypothèse 1.

HYPOTHESE 2.1.

La présence simultanée d'IRP élues et de délégués syndicaux dans l'établissement exerce une influence positive sur l'utilisation de pratiques de diffusion d'informations aux salariés.

HYPOTHESE 2.2.

La présence simultanée d'IRP élues et de délégués syndicaux dans l'établissement exerce une influence négative sur l'utilisation de pratiques de consultation et de participation des salariés à la prise de décision.

HYPOTHESE 2.3.

La présence simultanée d'IRP élues et de délégués syndicaux dans l'établissement exerce une influence positive sur l'utilisation du niveau de formation initiale et des compétences en matière de polyvalence et de travail en équipe comme critères de recrutement.

HYPOTHESE 2.4.

La présence simultanée d'IRP élues et de délégués syndicaux dans l'établissement exerce une influence positive sur l'utilisation de pratiques destinées à offrir des opportunités de formation continue aux salariés.

HYPOTHESE 2.5.

La présence simultanée d'IRP élues et de délégués syndicaux dans l'établissement exerce une influence négative sur l'utilisation de pratiques visant à accroître la flexibilité de l'organisation du travail.

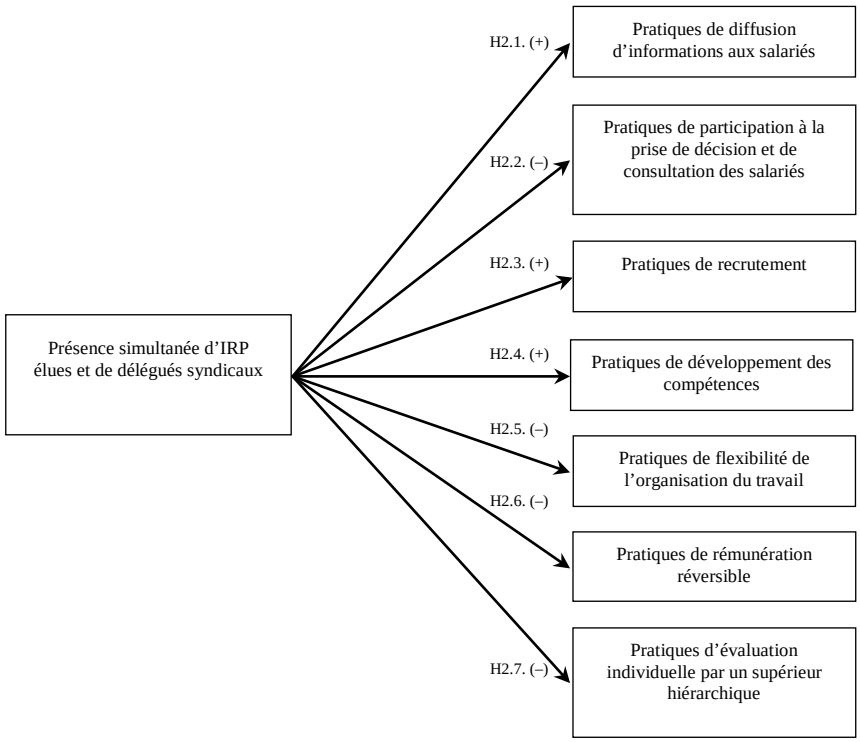
HYPOTHESE 2.6.

La présence simultanée d'IRP élues et de délégués syndicaux dans l'établissement exerce une influence négative sur l'utilisation de pratiques de rémunération réversible.

HYPOTHESE 2.7.

La présence simultanée d'IRP élues et de délégués syndicaux dans l'établissement exerce une influence négative sur l'utilisation de pratiques d'évaluation individuelle des salariés ayant un impact sur leurs conditions d'emploi.

GRAPHIQUE 3.3
Hypothèse 2 : l'influence de la configuration d'IRP dans l'établissement sur le contenu des pratiques de GRH



3 | La question du pluralisme syndical

Une autre spécificité du contexte juridique français est de permettre à plusieurs organisations syndicales d'implanter des délégués dans un même établissement. La nature concurrentielle de la représentation des salariés par des organisations syndicales au niveau de l'entreprise conduit alors à la possibilité d'observer des situations de pluralisme syndical, situation qui échappe aux cadres théoriques nord-américains. Cette configuration doit donc être prise en compte, au même titre que la co-présence d'IRP dans l'établissement.

Pour autant, les conséquences du pluralisme syndical restent à estimer dans ce cadre. Elles ont en effet fait l'objet de nombreux commentaires (e.g. Adam, 2000 ; Amadieu, 1999 ; Andolfatto & Labbé, 2000). Ils insistent particulièrement sur la nature négative de ses conséquences pour les salariés. On peut à ce titre citer les propos de Jean-François Amadieu (1999, p. 143 et 145).

> Les conséquences du pluralisme sont graves en France. En effet, la légitimité, la reconnaissance, l'autorité et la compétence des syndicats souffrent de l'émiettement syndical. Cela risque de freiner un règlement pacifique des conflits par la voie de la négociation et du paritarisme […] Les risques de développement des conflits du travail sont dès lors accrus. […] Les salariés ont-ils quelque chose à gagner à la multiplication des syndicats qui se proposent de les défendre ? […] l'unité des forces est préférable à la discorde.

En se plaçant dans la lignée des travaux de Freeman & Medoff (1984), on peut interpréter cette analyse comme une dégradation de la capacité des IRP à structurer le flux d'information sur le lieu de travail. En conséquence, l'expression collective via les représentants du personnel ne serait alors plus en mesure d'influencer le contenu des pratiques de GRH.

HYPOTHESE 3

Le pluralisme syndical dans l'établissement influence significativement le contenu des pratiques de GRH.

Conformément à ces arguments, l'orientation des hypothèses est ici inversée par rapport aux corps d'hypothèses 1 et 2.

HYPOTHESE 3.1.

Le pluralisme syndical dans l'établissement exerce une influence négative sur l'utilisation de pratiques de diffusion d'informations aux salariés.

HYPOTHESE 3.2.

Le pluralisme syndical dans l'établissement exerce une influence négative sur l'utilisation de pratiques de consultation et de participation des salariés à la prise de décision.

HYPOTHESE 3.3.

Le pluralisme syndical dans l'établissement exerce une influence négative et significative sur l'utilisation du niveau de formation initiale et des compétences en matière de polyvalence et de travail en équipe comme critères de recrutement.

HYPOTHESE 3.4.

Le pluralisme syndical dans l'établissement exerce une influence négative l'utilisation de pratiques destinées à offrir des opportunités de formation continue aux salariés.

HYPOTHESE 3.5.

Le pluralisme syndical dans l'établissement exerce une influence positive sur l'utilisation de pratiques visant à accroître la flexibilité de l'organisation du travail.

HYPOTHESE 3.6.

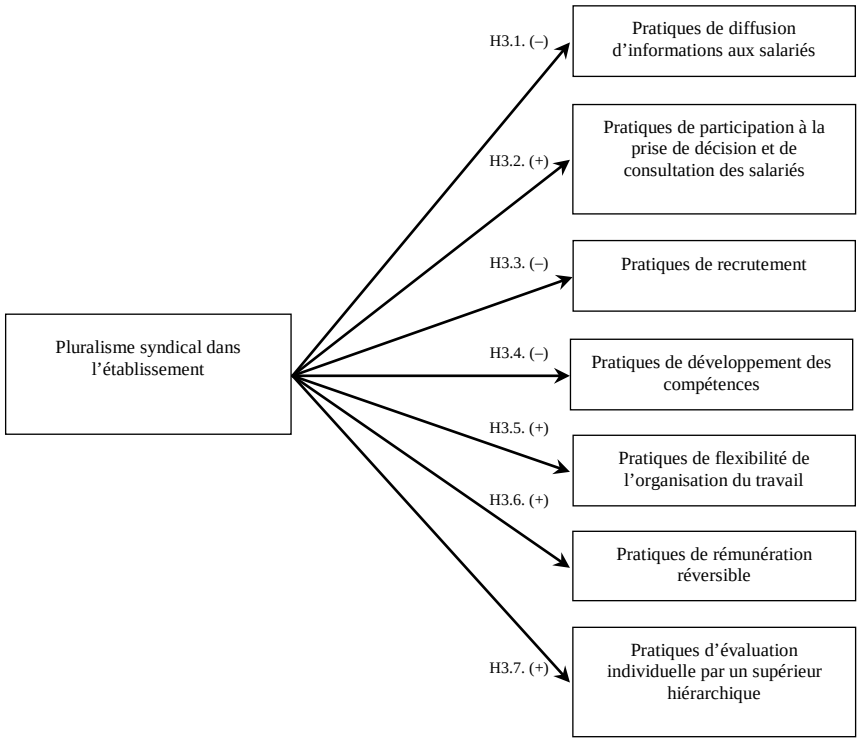
Le pluralisme syndical dans l'établissement exerce une influence positive sur l'utilisation de pratiques de rémunération réversible.

HYPOTHESE 3.7.

Le pluralisme syndical dans l'établissement exerce une influence positive sur l'utilisation de pratiques d'évaluation individuelle des salariés ayant un impact sur leurs conditions d'emploi.

GRAPHIQUE 3.4

Hypothèse 3 : l'influence du pluralisme syndical dans l'établissement sur le contenu des pratiques de GRH



4 | L'activité des institutions représentatives du personnel au niveau de l'établissement

Dans les modèles théoriques de Freeman & Medoff (1984) ou de Kochan, Katz & McKersie (1986), l'activité des représentants syndicaux semble également produire des effets sur les pratiques de GRH, et plus particulièrement la manière dont ils interagissent avec l'employeur et le management ; via la dynamique expression collective/réponse institutionnelle dans le premier cas, via leur action sur ce que les auteurs désignent comme les « caractéristiques institutionnelles » des systèmes de relations professionnelles au niveau de l'établissement (gestion des conflits et des procédures de réclamation, participation aux procédures de négociation collective, etc.) dans le second.

Freeman & Medoff (1984, p. 103 sqq., p. 140 sq.,) expliquent ainsi que les « environnements de travail syndicalisés » se caractérisent par des schémas d'interaction spécifiques entre représentants des salariés et managers, par la mise en œuvre de pratiques de gestion des ressources humaines formalisées — c'est-à-dire des pratiques qui s'appuient sur des éléments « objectifs » — et par l'expression collective de l'insatisfaction. De même, selon la théorie des décisions stratégiques, les pressions syndicales en faveur du changement dépendent des décisions stratégiques du management, mais aussi des décisions stratégiques des représentants syndicaux au niveau de l'établissement. Ces derniers doivent donc être en mesure de prendre de décisions qui satisfont aux deux conditions prévues par le modèle : l'autonomie et la capacité de la décision à modifier le rôle du syndicat ou sa relation avec le management. Ces deux modèles insistent donc sur la nécessité pour la présence syndicale de produire une activité effective pour influencer le contenu des pratiques de GRH.

Les travaux dans le contexte français invitent à considérer avec une attention particulière la traduction de la présence d'IRP par une activité effective (Andolfatto & Labbé, 2000), d'autant que cette dernière peut se jouer aussi bien sur un mode formel qu'informel (Bangoura & Dayan, 2001). Par ailleurs, nous avons rappelé en quoi il peut être pertinent de considérer conjointement conflit et négociation plutôt que de les opposer. Enfin, la prise en considération des activités doit permettre de mieux cerner l'inscription des IRP dans un jeu d'interactions locales qui varient d'une situation à l'autre. En ce sens, les travaux conduits sur les équipes de délégués syndicaux peuvent être pris en exemple :

> Les délégués sont les représentants des salariés et du syndicat ; en même temps ils sont dans une position de médiation à l'égard de l'employeur et peuvent avoir à rapporter ses propositions. Dans cette mise en réseau, ils se définissent par le système de relations qu'ils entretiennent, dont aucune n'est prédéfinie : leurs liens avec les salariés sont forts ou faibles, les relations avec l'employeur marquées d'autonomie ou de dépendance, etc. Mais, au final, localement, une équipe de délégués se définit par le type particulier de réseaux qu'elle est capable de construire.
>
> Hege et al., 2011, p. 4.

D'un point de vue conceptuel, s'intéresser à la présence d'un acteur dans l'organisation et à l'influence de cette présence repose en effet sur trois présupposés : (1) l'existence d'une IRP est entièrement confondue avec la présence physique de l'individu sur qui pèse le mandat de représentant, (2) le fait d'être physiquement présent dans l'établissement est une condition suffisante pour que l'acteur joue son rôle de représentant des salariés de manière effective, et (3) ce rôle est parfaitement connu de l'individu et il l'exerce sans équivoque dans les strictes limites de sa définition juridique. Ces trois présupposés constituent des difficultés pour l'analyse qu'il est nécessaire de dépasser.

C'est pourquoi nous souhaitons proposer une investigation dont l'objet est élargi aux manifestations de l'activité des représentants des salariés, à l'image de recherches récentes (Laroche & Wechtler, 2011 ; Bryson, Forth & Laroche, 2011). Le sociologue américain Howard S. Becker (1998, p. 86 sqq.) écrit en ce sens :

> La justification théorique de ce renversement [considérer les personnes comme des activités, MS] repose sur le fait que parler de types de gens présuppose, de manière non fondée empiriquement, que les gens agissent systématiquement comme l'exige le type auquel ils appartiennent, que ce type soit de nature psychologique ou sociale. L'autre présupposé que l'on peut faire […] consiste à dire que, toutes choses considérées, les gens font tout ce qu'ils doivent faire — ou tout ce qu'il leur semble bon de faire — à un moment donné, et que, étant donné que les situations changent, il n'y a aucune raison de s'attendre à ce qu'ils agissent toujours de la même manière.

Un tel renversement suppose donc d'identifier les activités des IRP au niveau de l'établissement. Celles-ci peuvent être classées en deux catégories. En premier lieu, on trouve les activités qui découlent directement des missions qui leur sont assignées par la loi. On peut ici retenir deux mécanismes formalisés qui sont la participation des IRP à des procédures de négociation ou discussion collective et aux réunions mensuelles avec l'employeur. En second lieu, les IRP peuvent également tenir un rôle dans l'existence de conflits collectifs.

Ainsi, on peut poser les hypothèses suivantes, en mobilisant à nouveau les raisonnements mis en œuvre précédemment.

HYPOTHESE 4
L'activité des IRP présentes dans l'établissement influence le contenu des pratiques de GRH.

HYPOTHESE 4.1.
L'activité des IRP dans l'établissement exerce une influence positive sur l'utilisation de pratiques de diffusion d'informations aux salariés.

HYPOTHESE 4.2.
L'activité des IRP dans l'établissement exerce une influence négative sur l'utilisation de pratiques de consultation et de participation des salariés à la prise de décision.

HYPOTHESE 4.3.
L'activité des IRP dans l'établissement exerce une influence positive sur l'utilisation du niveau de formation initiale et des compétences en matière de polyvalence et de travail en équipe comme critères de recrutement.

HYPOTHESE 4.4.
L'activité des IRP dans l'établissement exerce une influence positive sur l'utilisation de pratiques destinées à offrir des opportunités de formation continue aux salariés.

HYPOTHESE 4.5.

L'activité des IRP dans l'établissement exerce une influence négative sur l'utilisation de pratiques visant à accroître la flexibilité de l'organisation du travail.

HYPOTHESE 4.6.

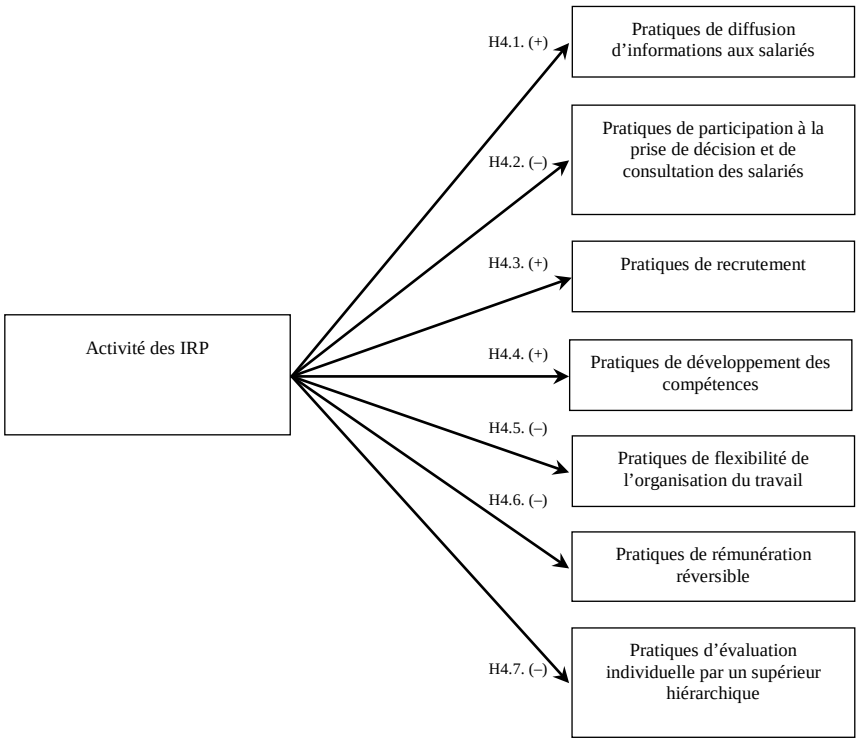
L'activité des IRP dans l'établissement exerce une influence négative sur l'utilisation de pratiques de rémunération réversible.

HYPOTHESE 4.7.

L'activité des IRP dans l'établissement exerce une influence négative sur l'utilisation de pratiques d'évaluation individuelle des salariés ayant un impact sur leurs conditions d'emploi.

GRAPHIQUE 3.5

Hypothèse 4 : l'influence de l'activité des IRP dans l'établissement sur le contenu des pratiques de GRH



5 | Les stratégies des institutions représentatives du personnel et leur influence sur le contenu des pratiques de gestion des ressources humaines

Les stratégies mises en œuvre par les représentants du personnel dans leurs interactions avec les représentants managériaux sont susceptibles de varier, par exemple selon le corpus idéologique et stratégique de leur organisation syndicale d'appartenance.

Ce point est central dans l'argumentaire qui soutient le modèle de Kochan, Katz & McKersie (1986) et trouve également un écho dans la perspective de l'entreprise à gains mutuels (Kochan & Osterman, 1994) et la théorie des négociations stratégiques (Walton, Cutcher-Gershenfeld & McKersie, 1994). Dans ce cadre, les stratégies mises en œuvre influencent les processus et résultats des interactions avec le management. Par exemple, les stratégies de nature coopérative sont présentées comme plus efficaces pour conduire l'introduction d'un changement organisationnel ou technologique à même de modifier le contrat social en vigueur sur le lieu de travail (Walton, Cutcher-Gershenfeld & McKersie, 1994).

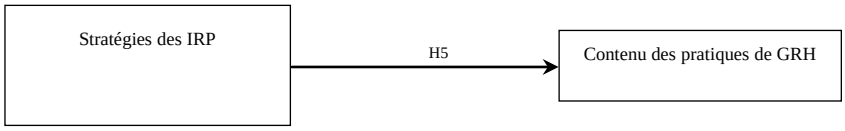
L'examen empirique de l'influence des stratégies utilisées en matière de relations professionnelles tend par ailleurs à soutenir l'existence d'un lien entre ces stratégies et le contenu des pratiques de GRH (e.g. Cutcher-Gershenfeld, 1991). Les résultats empiriques sont toutefois plus mitigés quant à la capacité à dégager des gains mutuels des stratégies coopératives (e.g. Bacon & Blyton, 2007). Nous posons donc l'hypothèse suivante, dont l'objet est l'évaluation de l'existence d'un lien entre la stratégie mise en œuvre par les IRP et le contenu des pratiques de GRH, mais sans chercher à évaluer l'éventuelle supériorité d'une certaine stratégie par rapport à une autre (par exemple coopération vs. conflit) dans la mesure où l'on ne s'intéresse pas, ici, aux processus.

HYPOTHESE 5

Les stratégies des IRP présentes dans l'établissement influencent le contenu des pratiques de GRH.

En outre, compte tenu de la diversité des cadres fournis par les différentes organisations syndicales, auxquelles s'ajoutent les spécificités locales au niveau des établissements, il paraît inadéquat à ce stade de proposer des hypothèses de direction univoque pour chaque domaine de GRH considéré. Cela fera néanmoins l'objet d'un traitement approfondi lors de l'opérationnalisation de la recherche (cf. infra).

GRAPHIQUE 3.6
Hypothèse 5 : influence des stratégies des IRP présentes dans l'établissement sur le contenu des pratiques de GRH



B | L'influence des institutions représentatives du personnel sur l'utilisation de systèmes de pratiques de gestion des ressources humaines mobilisatrices

La seconde démarche empirique que nous mettons en œuvre concerne l'évaluation de l'influence des IRP sur l'utilisation de systèmes de pratiques mobilisatrices de GRH. Nous réalisons cette évaluation en reprenant la distinction opérée plus haut : intensité du recours à des pratiques mobilisatrices d'une part et existence de grappes de pratiques mobilisatrices d'autre part.

Mark A. Huselid & Barbara Rau (1997) proposent le raisonnement suivant pour justifier l'existence d'une influence négative de la syndicalisation sur l'utilisation de systèmes de pratiques mobilisatrices. En premier lieu, ils remarquent que les préférences syndicales sont orientées vers la limitation du pouvoir de décision managérial, la limitation de la flexibilité de l'emploi et la limitation des outils de gestion fondés sur la rétribution de l'effort. Or, ces trois éléments sont caractéristiques des systèmes de pratiques mobilisatrices. En second lieu, la présence syndicale peut diminuer l'attrait du management pour l'utilisation de systèmes de pratiques mobilisatrices. Le pouvoir de négociation syndical joue ici comme une menace quant à l'appropriation des fruits de l'amélioration de la performance induite par le système de pratiques. En troisième lieu, la mise en œuvre d'un système de pratiques mobilisatrices peut être une manière de contourner l'acteur syndical dans les processus de prise de décision. L'argument est ici celui de la concurrence entre expression collective via la représentation syndicale et expression individuelle directe (Guest, 1995a). Les études empiriques qui se concentrent sur la thématique des systèmes de pratiques mobilisatrices de GRH rapportent principalement des résultats qui vont dans ce sens (Wood, 1996 ; Roche, 1999 ; Liu et al., 2009).

Nous posons ainsi, à partir des raisonnements exposés dans les sections précédentes, les hypothèses suivantes :

HYPOTHESE 6

La présence d'IRP dans l'établissement exerce une influence négative sur l'intensité du recours à des pratiques de GRH mobilisatrices.

HYPOTHESE 7

La configuration d'IRP dans l'établissement exerce une influence négative sur l'intensité du recours à des pratiques de GRH mobilisatrices.

HYPOTHESE 8

Le pluralisme syndical dans l'établissement exerce une influence positive sur l'intensité du recours à des pratiques de GRH mobilisatrices.

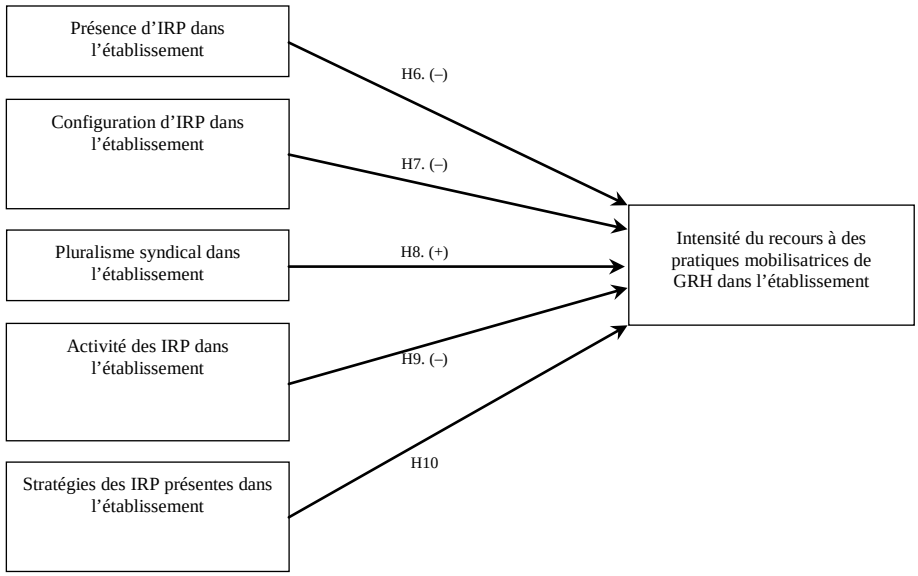
HYPOTHESE 9

L'activité des IRP présentes dans l'établissement exerce une influence négative sur l'intensité du recours à des pratiques de GRH mobilisatrices.

HYPOTHESE 10

Les stratégies des IRP présentes dans l'établissement exercent une influence sur l'intensité du recours à des pratiques de GRH mobilisatrices.

GRAPHIQUE 3.7
Hypothèses 6 à 10



De la même manière, la logique de synergie à l'œuvre entre les différentes pratiques mobilisatrices au sein d'un système invite à interroger le lien entre IRP et grappes de pratiques mobilisatrices. Le regard porte ici de

manière privilégiée sur la cohérence entre les « paramètres de conception et de design » des pratiques au sens de Guérin & Wils (2003). Un second groupe d'hypothèses peut ainsi être posé pour affiner la connaissance du lien entre IRP et systèmes de pratiques mobilisatrices dans la continuité des arguments exposés plus haut.

HYPOTHESE 11

La présence d'IRP dans l'établissement influence négativement l'existence de grappes de pratiques mobilisatrices de GRH.

HYPOTHESE 12

La configuration d'IRP dans l'établissement influence négativement l'existence de grappes de pratiques mobilisatrices de GRH.

HYPOTHESE 13

Le pluralisme syndical dans l'établissement influence positivement l'existence de grappes de pratiques mobilisatrices de GRH.

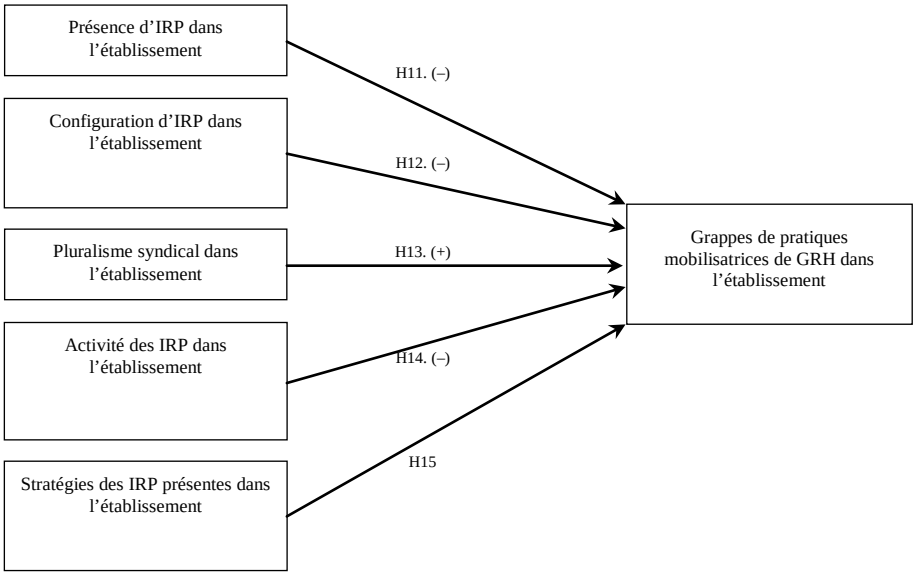
HYPOTHESE 14

L'activité des IRP dans l'établissement influence négativement l'existence de grappes de pratiques mobilisatrices de GRH.

HYPOTHESE 15

Les stratégies des IRP dans l'établissement influencent l'existence de grappes de pratiques mobilisatrices de GRH.

GRAPHIQUE 3.8
Hypothèses 11 à 15



* * *

Nos hypothèses de recherche ont pour objet de proposer une évaluation de l'influence des IRP sur les pratiques mobilisatrices de GRH dans l'établissement. D'une part, notre dimension à expliquer distingue entre le contenu des pratiques de GRH mises en œuvre et l'existence de systèmes de pratiques mobilisatrices. Dans ce second cas, nous proposons d'étudier l'influence des IRP sur l'intensité du recours à des pratiques mobilisatrices et l'existence de grappes de pratiques. Ce choix suit les principales options théoriques et méthodologiques identifiées dans la littérature en gestion stratégique des ressources humaines.

La dimension explicative de notre modèle de recherche fait appel à la distinction entre l'influence qu'exercent la présence, l'activité et les stratégies de IRP dans l'établissement. Ces concepts sont en grande partie mobilisés par des théories issues du champ des relations industrielles pour expliquer les différents mécanismes par lesquels les représentants du personnel sont susceptibles d'influencer les pratiques de GRH dans l'établissement. Ils supposent cependant d'être adaptés au contexte institutionnel français de manière à prendre en compte des situations particulières, absentes des modèles initiaux. Ainsi, nous opérons une distinction entre présence et configurations d'IRP d'une part, et intégrons à l'analyse l'incidence du pluralisme syndical au niveau de l'établissement.

SECTION III

DONNEES MOBILISEES & CHOIX METHODOLOGIQUES

UNE ANALYSE QUANTITATIVE A PARTIR DE L'ENQUETE REPONSE

L'objectif de cette recherche est d'étudier dans quelle mesure la présence, l'activité et les stratégies des IRP exercent une influence sur l'utilisation de pratiques et de systèmes de pratiques mobilisatrices. L'intérêt premier est la mise en évidence de cette influence plutôt que son évaluation quantitative. Notre recherche porte par ailleurs sur les « contenus » et non sur les « processus ». Les éléments de réponse apportés à nos hypothèses de recherche doivent donc permettre leur validation ou leur rejet sur la justification de l'observation d'une relation entre présence, activité et stratégies des IRP d'une part et utilisation de pratiques et de systèmes de pratiques mobilisatrices d'autre part. La stratégie d'investigation empirique choisie pour conduire cette justification est ainsi de nature quantitative. Plus précisément, nous mettons en œuvre des modèles de régression logistique.

§1 | LES DONNEES MOBILISEES

L'ENQUETE REPONSE 2004–2005

Pour conduire cette analyse économétrique, c'est l'enquête REPONSE (pour « Relations professionnelles et négociations d'entreprise »), réalisée par la DARES pour le ministère en charge de l'emploi en 2004–2005, qui a été privilégiée. Par sa densité et les nombreux thèmes qu'elle aborde, elle constitue une ressource majeure pour l'investigation des thématiques qui animent cette recherche. La grande quantité de travaux qui en émanent offre par ailleurs des points de repères stimulants (1). Néanmoins, elle ne saurait être exempte de certaines limites, dont il sera nécessaire de tenir compte pour l'évaluation de la contribution de ce travail (2).

A | Un outil reconnu et largement mobilisé dans les recherches sur les relations professionnelles

L'enquête REPONSE constitue une des bases de données privilégiée pour les recherches qui portent sur les relations professionnelles en France. Ce statut est dû en grande partie à la richesse des thèmes abordés, qui permet son exploitation par des chercheurs issus de différentes disciplines (sciences de gestion, économie, sociologie et sciences politiques notamment).

1 | Origines et objectifs de l'enquête

La confection de l'enquête REPONSE émane de la volonté du Ministère du Travail, dans le contexte de la décentralisation de la négociation collective vers l'entreprise, d'appréhender de manière plus satisfaisante que le croisement de sources administratives et d'études monographiques le « fonctionnement effectif de la régulation sociale en entreprise » (Coutrot & Malan, 1996, p. 8). Son élaboration est donc fondée sur le constat d'un éloignement entre les conditions dans lesquelles se déroulent les relations professionnelles en entreprise et les normes prescrites par le Code du travail — selon une dichotomie qui n'est pas sans rappeler les travaux de Jean-Daniel Reynaud (1989). Elle a connu trois éditions : 1992–1993, 1998–1999 et 2004–2005. Une quatrième vague d'enquête, couvrant la période 2010–2011, est actuellement en phase de finalisation.

Depuis la version 1998–1999, l'unité d'observation est un établissement de 20 salariés ou plus, qu'il s'agisse d'une entreprise mono-établissement ou d'un établissement dépendant d'une entreprise. Ses concepteurs l'ont dotée de trois objectifs (Coutrot & Malan, 1996) : proposer des exploitations statistiques, évaluer le fonctionnement du système français de relations professionnelles et constituer une base de données.

En outre, une des particularités de l'enquête est la multiplicité des interlocuteurs interrogés. Elle se compose de trois volets, administrés auprès d'employeurs ou de représentants de la direction, de représentants du personnel et de salariés. À l'origine, seuls les deux premiers volets étaient prévus. La découverte de nombreuses divergences dans les réponses fournies par les représentants de la direction et du personnel ont conduit les concepteurs de l'enquête à ajouter le troisième à partir de la vague 1998–1999.

Pour le volet « Représentant de la direction », la sélection des observations est fondée sur une méthode aléatoire qui exploite la base de données SIRENE appariée aux DADS. Toutefois, après cette étape, la participation de l'entreprise ou de l'établissement se fait sur la base du volontariat (tableau 3.1). Les traitements ex-post révèlent que cette caractéristique n'introduit que peu de biais de représentativité des observations contenues dans la base de données finales[227].

227. Thomas Amossé & Thomas Coutrot (2008, p. 55) rappellent qu'il pourrait exister une « sur-représentation des entreprises "socialement correctes" au détriment des employeurs ne respectant pas leurs obligations en la matière. […] la taille et le secteur étant donnés, seul le fait de déclarer que "il n'y a pas eu d'arrêt de travail au cours des trois dernières années" et que "en cas de tension ou de difficulté la direction ne consulte pas les salariés ou leur représentant pour trouver des solutions en commun" est apparu comme significativement associé à une moindre réponse de l'établissement ».

2 | Structure du questionnaire : le volet « Représentant de la direction »

Les questions posées portent sur des faits (par exemple, la présence de délégués syndicaux), des attitudes (par exemple à propos de la mission de défense des salariés par les organisations syndicales), des opinions (par exemple à propos de l'efficacité des politiques de rémunération) et des représentations (le répondant est amené à exposer ses « valeurs » ; Coutrot & Malan, 1996 ; Amossé & Coutrot, 2008).

Ainsi, le questionnaire « Représentant de la direction » est découpé en dix parties qui permettent le recueil d'informations concernant[228] :

- Les caractéristiques de l'établissement et de ses salariés (activité principale, nombre de salariés, proportion de salariés en CDD, etc.) ainsi que de l'entreprise dont il dépend éventuellement (taille de l'entreprise, composition de l'actionnariat, forme juridique, etc.) ;
- La direction et la fonction ressources humaines dans l'établissement ou l'entreprise ;
- Les institutions représentatives du personnel : la présence syndicale dans l'établissement (présence, organisation syndicale d'affiliation, mandatement, etc.) : la présence syndicale dans l'entreprise (en outre des informations précédentes, les questions portent aussi sur la durée de la présence ou de l'absence de délégués syndicaux, le taux de syndicalisation estimé dans l'entreprise, le bassin d'emploi, etc.), les représentants élus du personnel (présence, tenue d'élections professionnelles, résultats des EP, etc.), l'attitude du répondant à l'égard de la représentation du personnel ;
- Les pratiques d'information, de consultation et de participation des salariés à la vie de l'entreprise ou de l'établissement (utilisation, proportion de salariés concernés) ;
- Les résultats économiques de l'entreprise ou de l'établissement (performance estimée par rapport à celle des principaux concurrents, variation de l'activité, objectifs initiaux) et son positionnement économique (dimension du marché, parts de marché détenues, critères retenus pour définir la stratégie, etc.) ;
- Les pratiques de recrutement, de formation professionnelle et d'organisation du travail (qualités recherchées lors d'une procédure de recrutement, pourcentage des dépenses globales de formation par rapport à la masse salariale de l'entreprise, degré d'autonomie octroyé aux salariés dans l'exercice quotidien de leurs tâches, etc.) ;
- Le changement le plus marquant pour l'entreprise ou l'établissement intervenu dans les trois années précédant l'enquête (nature du changement, accompagnement par les représentants des salariés, etc.) ;
- L'implication des salariés et les pratiques de rémunération (opinion du répondant à l'égard des sources de motivation des cadres et non-cadres, absentéisme[229], caractéristiques des politiques de rémunération) ;
- Les négociations ou discussions sur la rémunération, les autres thèmes de négociation qu'ils soient imposés ou non par la loi et la réduction du temps de travail ;

228. L'intégralité du questionnaire est reproduite à l'annexe II.
229. Il faut remarquer que l'absentéisme est ici associé à l'implication des salariés et non, comme cela est plus fréquent, à la mesure du climat social.

- Le climat social dans l'entreprise ou l'établissement, à savoir les problèmes individuels rencontrés par les salariés et les conflits collectifs.

  Concernant la version 2004–2005, 18,5% des représentants de la direction et 24% des représentants du personnel ont déclaré avoir une opinion positive de l'enquête REPONSE et soulignent son intérêt (Pénissat, 2008, p. 71). 34,5% des représentants de la direction et 26% des représentants du personnel (ibid.) l'ont toutefois jugée « inadaptée ». Ils pointent notamment son caractère généraliste et parfois « déconnecté » des entreprises de moins de 50 salariés.

Enfin, il faut ajouter que REPONSE présente — volontairement — de nombreuses similarités avec les

enquêtes britanniques WIRS (Workplace Industrial Relations Survey) et WERS (Workplace Employment

TABLEAU 3.1
Synopsis des trois premières éditions de l'enquête REPONSE

	PERIODE D'ADMINISTRATION DE L'ENQUETE		
	1992–1993	1998–1999	2004–2005
Établissement			
Mode de sondage	Méthode des quotas à partir de l'échantillon de l'enquête « Structure des salaires »	Sondage aléatoire à partir de la base SIRENE	Sondage aléatoire à partir de la base SIRENE appariée avec les DADS
Échantillon à enquêter (y compris déchets et hors-champ)	12 293 établissements d'entreprises de plus de 50 salariés	9 055 établissements de plus de 20 salariés	5 897 établissements de plus de 20 salariés
Représentants de la direction			
Personne enquêtée (rendez-vous obtenu après enquête téléphonique)	« Responsable du personnel » dans l'établissement	« Responsable des relations sociales » dans l'établissement	« Responsable des relations sociales » dans l'établissement
Entretiens réalisés	3 013	2 978	2 930
Représentants du personnel			
Personne enquêtée (coordonnées fournies par le représentant de la direction, rendez-vous obtenu par téléphone)	Un délégué syndical par organisation présente, et en l'absence de délégué syndical, le secrétaire ou un membre du comité d'entreprise, ou encore un délégué du personnel	Un délégué syndical de l'organisation majoritaire, et en l'absence de délégué syndical, le secrétaire ou un membre du comité d'entreprise, ou encore un délégué du personnel	Un représentant désigné ou élu (sélection aléatoire informatisée en fonction des réponses du représentant de la direction) de l'organisation ou de la liste majoritaire
Entretiens réalisés	3 350 dans 1 670 établissements	1 673	1 970
Salariés			
Mode de sélection	—	Dépôt dans l'établissement, sélection sur les listes du personnel données par la direction	Envoi au domicile après sondage aléatoire dans les DADS
Nombre de questionnaires déposés ou envoyés	—	33 350	49 156[a] dont 32 245 dans un des établissements ayant répondu au premier volet
Nombre de questionnaires retournés	—	10 303	11 766 dont 7 940 dans un des établissements ayant répondu au premier volet

SOURCE. Amossé & Coutrot, 2008, p. 43.
NOTES. SIRENE : Système informatique pour le répertoire des entreprises et de leurs établissements. DADS : Déclaration annuelle des données sociales. Pour l'analyse quantitative, le volet « Représentants de la direction » de la version 2004–2005 est retenu. a. Dont un peu moins de 20% concernent des salariés hors champ ou injoignables, soit parce qu'ils ont quitté l'établissement, soit parce qu'ils ont déménagé.

Relations Survey), ce qui permet des comparaisons internationales (cf. par exemple Amossé & Wolff, 2008 ;

Bryson, Forth & Laroche, 2011).

3 | Les limites du questionnaire

Depuis les premières versions de l'enquête, une difficulté récurrente concerne l'acuité des réponses aux questions portant sur les dispositifs juridiques qui encadrent les relations professionnelles en entreprise. Il apparaît qu'il existe une certaine distance entre ce que prévoit la loi et ce qui est rapporté par les répondants, que cette distance soit liée à une méconnaissance des règles juridiques ou à une mauvaise compréhension de la question. En effet, la formulation du questionnaire suit strictement la lettre du Code du travail.

En ce sens, dans le cadre de cette recherche, une des principales limites de la base de données fournie par REPONSE concerne la tenue de négociations collectives dans l'entreprise ou l'établissement. Le travail de perfectionnement de l'enquête a en effet conduit ses concepteurs à privilégier une formulation qui regroupe à la fois les termes « négociation » et « discussion » et qui renvoie donc à la fois à des procédures formelles de négociation collective et à des échanges de nature beaucoup plus informelle. Ce choix a été motivé par le constat selon lequel de nombreux répondants ne semblaient pas saisir la différence entre les deux processus, notamment dans les établissements de petite taille où les relations professionnelles épousent souvent des contours informels (cf. en ce sens Bangoura & Dayan, 2001 ; ou encore Barrat & Daniel, 2002). Thomas Coutrot, Anna Malan & Patrick Zouary (2003, p. 10) justifient ce choix de la manière suivante, en rappelant à propos de l'édition 1992–1993 — laquelle distinguait explicitement entre « négociation » et « discussion » que :

> […] cette distinction s'est révélée bien souvent incompréhensible pour les répondants, car très éloignée de leurs catégories et représentations mentales : la nature juridique exacte des mandats détenus par les représentants des salariés apparaît assez indifférente aux yeux de beaucoup d'employeurs, l'important étant qu'ils aient une légitimité locale pour négocier (discuter).

D'autre part, les questions portent sur la tenue des négociations ou discussions, sur les thèmes abordés, sur le temps écoulé entre le début et la fin de la procédure, etc., mais elle ne permet pas de saisir son déroulement. De même, savoir si un texte a été signé ne nous renseigne pas sur le contenu du texte.

Néanmoins, la démarche qui consiste à englober négociation, concertation et discussion permet de ne pas se limiter aux accords dûment habilités et enregistrés par l'administration en vertu des dispositions du Code du travail. Or s'en tenir à cette source d'information présentait le désavantage d'évacuer une partie des processus à l'œuvre, en particulier dans les entreprises ou établissements de petite taille ; Olivier Barrat & Catherine Daniel (2002, p. 14) notent que la version 1998 de REPONSE a permis de révéler que les chiffres rapportés par l'administration sous-estimaient d'environ 30% le nombre d'accords collectifs.

B | L’utilisation de données secondaires et ses implications pour l’analyse

La question des données utilisées dans une recherche est cruciale car les données contribuent à modeler la représentation de la réalité sur laquelle le chercheur travaillera. Elles pourront ainsi avoir une influence importante sur les résultats obtenus. Les données primaires, collectées par le chercheur, sont généralement distinguées des données secondaires, pré-existantes à l’étude.

La collecte de données primaires permet au chercheur de construire des indicateurs s’intégrant dans le système de représentation induit, notamment, par ses positionnements épistémologique et théorique. Par ailleurs, la sélection des informations en vue d’un projet de recherche spécifique peut leur conférer une meilleure validité interne. À l’inverse, les données primaires peuvent être biaisées par ces mêmes représentations du chercheur et leur collecte peut être influencée par des résultats éventuellement attendus.

Au-delà de leur aspect pratique (accessibilité, existence, faible coût, etc.), les données secondaires sont généralement publiques et proviennent d’une source institutionnelle détachée du chercheur et de son contexte, ce qui leur confère une certaine impartialité. Elles pourront par ailleurs faire l’objet de triangulations avec des données émanant d’autres sources.

En revanche, le spectre balayé par les données secondaires peut être très large vis-à-vis de la problématique du chercheur. Celui-ci devra donc veiller à ne pas se laisser submerger par la présence d’informations superflues et s’en tenir à son objet de recherche. Des problèmes d’actualité, d’approximation, d’exhaustivité ou de formatage peuvent également se poser (Baumard et al., 2007). C’est pourquoi, avant d’avoir recours à ces données, il est impératif de comprendre leur contexte de production et la méthodologie utilisée.

§2 | METHODOLOGIE DE LA RECHERCHE
APPORTS & LIMITES DE L’ANALYSE QUANTITATIVE

L’objectif de notre analyse empirique est de mettre en évidence l’existence ou l’absence de relation entre les concepts théoriques qui constituent la dimension à expliquer et la dimension explicative de notre modèle de recherche. En d’autres termes, la méthodologie adoptée doit permettre d’évaluer si l’observation de l’utilisation de pratiques ou systèmes de pratiques mobilisatrices de GRH peut être expliquée par la présence, l’activité et les stratégies des IRP.

A | L'analyse économétrique par la méthode de la régression : mettre en évidence l'influence d'une variable sur une autre grâce à un raisonnement ceteris paribus

Le terme régression[230] recouvre plusieurs méthodes statistiques qui ont en commun de permettre l'analyse de la relation entre une variable — la variable dépendante[231] — et une ou plusieurs autres — la ou les variable(s) indépendante(s)[232] — selon les principes de l'inférence statistique. En plus de cette relation, il est possible d'estimer la robustesse du lien entre toute variable indépendante et la variable dépendante. Un intérêt majeur et qu'elles offrent la possibilité de raisonner « toutes choses étant égales par ailleurs », c'est-à-dire en isolant les effets des différentes variables indépendantes sur la variable dépendante.

1 | La régression logistique, une méthode d'évaluation de la probabilité conditionnelle d'un événement

Les méthodes de régression permettent une interprétation des résultats en termes de corrélation et non en termes de causalité. Cette particularité est d'importance dans la mesure où corrélation et causalité ne sauraient être confondues (Behagel, 2006). Elles reposent sur les principes de l'inférence statistique.

Toute régression est fondée sur la modélisation de la relation entre une variable dépendante et une ou plusieurs variables indépendantes par une fonction mathématique de type :

$$Y = \alpha + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + \ldots + \beta_k X_k + \varepsilon \qquad [3.A]$$

où Y est la variable dépendante ; β_1, β_2, …, β_k sont les coefficients de régression estimés associés à chaque variable indépendante X_1, X_2, …, X_k ; α est une constante qui représente la valeur de Y lorsque toutes les variables indépendantes X_i sont égales à zéro ; et ε est une variable aléatoire qui représente l'erreur dans la prédiction de Y par l'équation. Dans le cas d'une régression simple, il n'existe qu'une seule variable indépendante X. Les coefficients estimés β_i sont également appelés coefficients partiels, ce qui reflète le fait qu'aucun d'entre eux ne permet de prédire intégralement Y.

Les modèles de régression linéaire reposent sur l'estimation des coefficients β_i par la méthode dite des moindres carrés ordinaires (MCO, en anglais ordinary least squares, OLS). Il s'agit, par itérations successives, de déterminer les coefficients pour lesquels l'équation minimise les écarts à la moyenne. Les modèles de régression linéaire sont bien adaptés lorsque la variable dépendante à prédire est un nombre réel appartenant à un intervalle continu.

230. Le terme « régression » provient d'un article de Francis Galton (1886 ; cité par Gujarati, 2004, p. 18) dans lequel l'auteur s'intéresse à l'influence de la taille des parents sur la taille de leurs enfants. Les résultats de l'étude, réalisée au Royaume-Uni, indiquent que les enfants dont les parents ont une taille très éloignée de la moyenne (qu'ils soient très grands ou très petits) ont tendance à avoir une taille proche de la moyenne ; en d'autres termes, à « régresser » vers la moyenne. Ces résultats déboucheront sur la formulation de la loi universelle de régression de Galton.

231. Ou encore variable expliquée, variable prédite, variable de réponse, variable endogène, variable résultat ou variable contrôlée (Gujarati, 2004, p. 24)

232. Ou variables explicatives, prédicateurs, régresseurs, variables stimuli, variables exogènes ou variables de contrôle (ibid.).

Mais on peut également mobiliser les principes de la régression pour chercher à prédire un résultat s'exprimant sous la forme d'un nombre réel appartenant à un intervalle discret. La régression logistique, qu'elle soit simple ou multiple (c'est-à-dire qu'elle mette en œuvre une ou plusieurs variables indépendantes) est une transposition de cette méthode aux variables catégorielles dichotomiques, c'est-à-dire des variables catégorielles qui ne peuvent prendre que deux valeurs[233].

Généralement, ces valeurs sont notées 0 et 1. Par exemple, dans le cadre d'une variable catégorielle liée au genre, qui par définition ne peut connaître que deux valeurs, « Femme » ou « Homme », une variable dichotomique pourra prendre la valeur 0 pour les observations concernant les femmes et 1 pour les observations concernant les hommes. Cette convention a pour principal avantage de permettre de déterminer aisément le nombre de réponses « positives » apportées à une question, mais aussi et surtout de faciliter la comparaison entre deux groupes (le groupe d'observations codées 1 et celui des observations codées 0) ainsi que l'interprétation de la constante dans le modèles de régression (qui est égale à la moyenne du ou des groupes de référence). Dans le cadre de variables catégorielles possédant plus de deux modalités k, cette méthode de codage peut s'appliquer à $k - 1$ modalités : la modalité restante est codée 0 et constitue ainsi la modalité de référence, quelle que soit la valeur prise pour l'observation puisque toute l'information qu'elle contient est déjà disponible à travers le codage des autres modalités (technique du dummy coding[234] ; Cohen et al., 1983).

Cette méthode permet d'obtenir des résultats qui s'expriment en termes de vraisemblance. La notion de vraisemblance s'écarte de celle de probabilité[235], bien que toutes deux s'expriment par un nombre réel compris entre 0 et 1. La probabilité de l'événement A, notée P(A), renvoie à la prédiction de l'apparition de l'événement A avant que celui-ci ne se produise. Elle repose sur l'indépendance de l'événement A et de tout autre événement B. En revanche, la vraisemblance de l'événement A tient compte de la réalisation d'un autre événement quelconque B ; elle consiste donc à estimer la probabilité d'apparition de A après que B se soit produit. Elle est notée P(A|B) (« probabilité de A sachant B »). Ainsi, en se référant à l'équation 3.A, on peut écrire que la régression de Y sur les variables X_i est la probabilité conditionnelle $P(Y = 1 \mid X_i)$ que $Y = 1$ étant donnés les X_i [236].

Le modélisation porte alors sur la vraisemblance de voir une unité statistique appartenir à la catégorie de référence, c'est-à-dire à la modalité de la variable dichotomique choisie comme référence (dans notre exemple, 1 ou 0 ; par convention la catégorie de référence est généralement la modalité 0).

Cette modélisation peut être réalisée à l'aide de différente méthodes concurrentes. Nous choisissons ici celle qui fait appel à la notion de logit, qu'on peut définir comme le logarithme naturel de la cote (odds) d'un événement Y :

233. On les trouve également, dans la littérature, sous les noms de « variables binaires » ou de « variables dummies », bien que ce dernier terme soit parfois présenté comme impropre si les variables n'ont pas été codées par la méthode du dummy coding (cf. infra).
234. Le dummy coding, comme l'effects coding (qui consiste à attribuer des valeurs positives, négatives et nulles aux différentes modalités d'une variable catégorielle, généralement −1, 0 et +1 ; Aiken & West, 1991) sont deux méthodes de contrast coding destinées à rendre plus aisé l'examen des différences de moyenne entre groupes d'observations.
235. La vraisemblance est également rencontrée sous le nom de « probabilité conditionnelle ».
236. En d'autres termes, la régression logistique est un cas particulier des modèles linéaires généralisés (generalized linear models ou GLM).

$$logit(p) = \ln\left(\frac{p}{1 - p}\right)$$

où p est la probabilité de l'événement Y = 1.

$$logit(Y) = \ln\left(\frac{p(Y=1|X)}{1-p(Y=1|X)}\right) = \beta_0 + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 \ldots + \beta_k X_k$$

Ainsi, l'équation d'une régression logistique s'écrit :

La régression logistique repose par ailleurs sur trois hypothèses fondamentales que sont la linéarité du logit, l'indépendance des erreurs et l'absence de colinéarité entre les variables indépendantes.

La significativité du modèle statistique s'apprécie à travers un test d'indépendance qui consiste à calculer la variation de la valeur de la statistique du khi-deux (χ^2) entre le modèle contenant l'ensemble des variables ainsi que le paramètre constant et un modèle contenant uniquement ce dernier paramètre (ou modèle nul). Le résultat de cette différence — le ratio de vraisemblance ou likelihood ratio — suit asymptotiquement une loi de χ^2 [237]. Si la valeur du χ^2 est statistiquement significative, on peut en conclure qu'il existe une association statistiquement significative entre au moins une variable indépendante et la variable dépendante et, en conséquence, rejeter l'hypothèse nulle postulant l'absence d'association.

La définition d'un indicateur équivalent au R^2 des régressions linéaires — qui permet d'expliquer la quantité de variance expliquée par le modèle — fait l'objet de controverses pour la régression logistique. Ainsi, l'indicateur proposé par Cox & Snell pose problème car il n'atteint jamais son maximum théorique de 1. Calculé à partir du R^2 de Cox & Snell, le R^2 de Nagelkerke corrige ce problème et, bien qu'il offre des résultats « gonflés » par rapport à ce dernier, semble pouvoir être considéré comme relativement plus fiable (e.g. Menard, 1995).

La significativité statistique des coefficients estimés associés à chaque variable indépendante s'évalue également à l'aide d'un test de χ^2 particulier : la statistique de Wald, qui consiste à diviser le coefficient d'une variable indépendante par son erreur type. Cette statistique suit une distribution connue sous le nom de loi du χ^2. En d'autres termes, le χ^2 de Wald calculé à partir de chaque coefficient partiel peut être confronté aux valeurs critiques de la distribution (en fonction du nombre de degrés de liberté du modèle) et permet de rejeter l'hypothèse selon laquelle un tel chiffre puisse être le fait du hasard avec une certaine probabilité d'erreur (on distingue généralement la significativité dite « au seuil de 1% », « de 5% » et de « 10% »). La limite de cet indicateur est qu'il peut conduire à une erreur de type II — rejet du coefficient comme n'étant pas significatif alors qu'il contribue en fait au modèle de manière significative — lorsque le coefficient estimé est grand. En effet, dans ce cas, l'erreur type tend à augmenter, ce qui diminue la valeur du χ^2 de Wald (Menard, 1995).

237. Cette propriété rend également possible la comparaison de deux modèles sur la base de la différence entre leurs deux likelihood ratios, laquelle suit aussi une loi normale (avec pour degrés de liberté la différence entre les degrés de liberté des deux modèles considérés).

2 | Intérêts et limites pour la recherche

Cette méthodologie présente trois intérêts principaux pour notre recherche. En premier lieu, elle apparaît pertinente au regard de la question de recherche posée, qui vise à mettre en évidence les conditions dans lesquelles on observe l'utilisation de certaines pratiques de gestion des ressources humaines.

En second lieu, le raisonnement ceteris paribus permet d'isoler l'effet individuel de chaque variable indépendante. Cette caractéristique apparaît particulièrement importante si l'on considère les nombreux facteurs susceptibles d'influer sur la dimension à expliquer du modèle de recherche. De même, le contexte français se caractérise par des situations très variables d'un secteur d'activité à l'autre en ce qui concerne les relations professionnelles. Il est donc possible de proposer une interprétation qui neutralise ces influences et permette, dans le même temps, d'évaluer celle de nos variables d'intérêt.

En troisième lieu, cette méthodologie est adaptée aux données qui sont mobilisées. Même si on ne peut faire l'économie d'opérations de codage, la base de données constituée par l'enquête REPONSE invite à un traitement quantitatif.

Pour autant, l'utilisation de méthodes de régression doit tenir compte de certaines limites. La plus importante est directement liée à la nature de l'outil statistique : les relations étudiées sont des relations de corrélation et ne peuvent pas être assimilées à des relations causales.

B | L'analyse factorielle par la méthode du facteur principal

L'analyse factorielle par la méthode du facteur principal repose sur l'identification de facteurs communs à plusieurs variables. La mise en évidence de ces facteurs communs permet de justifier le regroupement des variables.

1 | Principes, intérêts et limites

Une distinction se doit d'être faite entre l'analyse en composante principale (ACP) et l'analyse en facteurs communs ou analyse factorielle par la méthode du facteur principal (AF). Ces deux types d'analyses factorielles se distinguent quant à leur façon de former les variables latentes : l'ACP utilise la totalité de la variance des variables pour générer les facteurs alors que l'AF a uniquement recours à la variance commune aux variables. Ces différences dans l'extraction des facteurs suggèrent des utilisations différentes. L'ACP sera utilisée afin de résumer les informations contenues dans un ensemble de variables. L'analyse en facteur commun sera indiquée pour capturer un construit latent commun à plusieurs variables. Dans ce cas, une part de la variance de chaque item pourra être jugée spécifique et considérée comme un bruit informationnel. Seules les associations partagées par les variables seront alors retenues.

Les analyses en composantes principales ont longtemps été privilégiées car elles étaient moins exigeantes en termes de ressources informatiques (Fabrigar et al., 1999). Par ailleurs, l'analyse en facteurs communs peut être jugée moins flatteuse car elle ne cherchera à expliquer qu'une part de la variance des items. Pour autant, les deux approches fournissent souvent des résultats extrêmement proches (Stewart 1981).

L'objectif de la présente recherche n'est pas de résumer un grand nombre d'information mais de capturer des construits latents qui dénotent une cohérence entre les pratiques de GRH, cohérence que l'on peut attribuer à l'existence de grappes de pratiques mobilisatrices. C'est pourquoi l'analyse en facteurs communs sera privilégiée à l'analyse en composante principales.

L'intérêt principal de cette méthodologie est qu'elle est exempte d'a priori en ce qu'elle ne présuppose pas l'existence de systèmes de pratiques, mais cherche à identifier si de tels systèmes existent. En d'autres termes, il ne s'agit donc pas de chercher à regrouper des individus statistiques selon leur similarité (en l'occurrence, regrouper des établissements qui mettent en œuvre des pratiques de GRH semblables) mais de rechercher l'existence de schémas sous-jacents.

2 | L'analyse factorielle des données catégorielles

Ces éléments étant posés, il est par ailleurs nécessaire de tenir compte de la nature des variables qui seront étudiées. En effet, dans le questionnaire, les informations concernant la présence des pratiques de GRH émanent de questions dites fermées, pour lesquelles le répondant a dû choisir entre un nombre fini de modalités discrètes : « Oui », « Non », « Ne sait pas », « Sans objet », etc. Ainsi, la traduction des réponses en variables opérationnelles est fortement susceptible de faire intervenir des variables catégorielles et plus particulièrement des variables dichotomiques.

Or, l'analyse factorielle, qui repose sur l'hypothèse que toute variable manifeste puisse prendre n'importe quelle valeur réelle, ne peut s'appliquer à des variables dont la particularité est de ne pouvoir prendre que deux valeurs (Bartholomew et al., 2002). Une possibilité est de réaliser une analyse factorielle à partir d'une matrice de corrélations tétrachoriques. Cette solution, bien que souhaitable d'un point de vue statistique, n'est que rarement appliquée dans notre champ de recherche (pour une revue de littérature, cf. Fréchet & Martin, 2011).

SECTION IV

PRESENTATION DES DONNEES & OPERATIONNALISATION DE LA RECHERCHE

L'ECHANTILLON, LES VARIABLES ET LES MODELES ECONOMETRIQUES MIS EN ŒUVRE

Dans un premier temps, nous proposons une description détaillée de nos données. Cette étape doit permettre à la fois de mieux justifier notre démarche d'opérationnaliser et à la fois d'offrir des éléments qui permettront d'éclairer et d'approfondir le travail d'analyse présenté au chapitre IV (§1).

Dans un second temps, nous présentons la définition et les différentes méthodes de construction des variables opérationnalisées pour l'analyse. En ce sens, « les variables sont la contrepartie empirique du concept » (Giordano & Jolibert, 2008, p. 61). Pour reprendre la terminologie de Jacques Angot & Patricia Milano (2007, p. 176), l'opérationnalisation consiste donc à passer du « monde théorique » au « monde empirique », à réaliser une « traduction » qui consiste à « relier un concept à un ou plusieurs éléments empiriques lorsque le chercheur est dans le monde théorique, et à relier un ou plusieurs éléments empiriques à un concept lorsque le chercheur est dans le monde empirique » (§2).

L'ensemble des outils quantitatifs appliqués à cette recherche ont été mises en œuvre grâce au logiciel SAS™, version 9.0. Outre le grand nombre de procédures disponibles, SAS™ permet aussi une grande précision dans les opérations de codage des données et offre à l'utilisateur l'avantage d'une maîtrise très large des options disponibles. Les statistiques descriptives présentées au §1 ont été obtenues avec les procédures PROC FREQ, PROC MEANS, PROC UNIVARIATE et PROC TABULATE. L'analyse factorielle par la méthode du facteur principal présentée au §2 a été conduite à l'aide de la procédure PROC FACTOR.

§1 | CARACTERISTIQUES DE L'ECHANTILLON
RICHESSES ET LIMITES DE L'ENQUETE REPONSE

Dans l'enquête REPONSE, l'unité statistique est l'établissement. La première étape du traitement statistiquement de « nettoyage » de la base de données conduit à éliminer les observations qui ont été marquées par les concepteurs comme ayant répondu partiellement au questionnaire. Le nombre d'observations retenues est ainsi de 2 611 établissements. La présentation de l'échantillon épouse la formulation du modèle de recherche. Seront ainsi successivement traitées les dimensions intermédiaire (A), explicative (B) et à expliquer (C).

A | La dimension de contrôle du modèle de recherche : les caractéristiques structurelles des établissements visés par l'enquête

Outre l'identification des principales caractéristiques des observations qui constituent notre base de données et qui permettront d'affiner l'interprétation des résultats, nombre des éléments que nous présentons ici sont aussi des déterminants des pratiques de GRH (Ordiz-Fuertes & Fernández-Sánchez, 2003 ; Osterman, 1995a ; Roche, 1999). Cette présentation permet également de justifier une partie des choix réalisés pour opérationnaliser les concepts.

1 | Un échantillon qui reflète le tissu productif français : taille, âge, dépendance juridique et propriété du capital des établissements

Les établissements qui constituent l'échantillon sont majoritairement de taille modeste : 54,39% d'entre eux emploient entre 20 et 199 salariés et 45,61% emploient 200 salariés ou plus.

On doit, par ailleurs, garder en mémoire les préconisations de Daniel Furjot (2000) : puisque notre recherche s'intéresse aux relations professionnelles au niveau de l'établissement, il convient de tenir compte de l'indépendance de ce dernier par rapport à une autre structure, c'est-à-dire sa qualité d'entreprise mono-établissement ou d'établissement appartenant à une entreprise multi-établissements. Il est donc important de considérer la taille de la structure englobante.

En croisant ces trois variables, on aperçoit une grande diversité des situations (tableau 3.2). Plus de la moitié de l'échantillon est ainsi composée d'établissements dépendants d'une autre structure (62,67%). Parmi ces établissements non indépendants d'un point de vue structurel, ils sont une majorité à être rattachés à une entreprise employant au moins 200 salariés (52,09%). Sans que cela soit surprenant, on observe également qu'aucun établissement n'appartient à une structure de taille inférieure.

TABLEAU 3.2

Les établissements de l'échantillon selon leur taille et leur statut d'entreprise mono-établissement ou d'établissement appartenant à une entreprise

FREQUENCES (%)

			Établissements appartenant à une entreprise de [a]					
TAILLE [a]	Ens.	Mono-éts.	20 à 49	50 à 99	100 à 199	200 à 499	500 et plus	Taille inconnue
20 à 49	21,18	53,71	7,78	6,15	3,25	4,88	20,98	3,25
50 à 99	14,40	42,02	-	9,31	6,65	9,84	30,32	1,86
100 à 199	18,81	39,51	-	-	13,65	10,79	33,60	2,44
200 à 499	19,23	32,67	-	-	-	14,54	51,79	1,00
500 et plus	25,89	23,37	-	-	-	-	75,15	1,48
Inconnue	0,50	30,77	7,69	7,69	-	-	53,85	-
Ensemble	100,00	37,33	1,69	2,68	4,21	7,28	44,81	1,99

LECTURE. En 2004–2005, 19,23% des établissements de l'échantillon employaient de 200 à 499 salariés. Parmi eux, 32,67% étaient des entreprises mono-établissement, 14,54% appartenaient à une entreprise de 200 à 499 salariés et 51,79% à une entreprise de 500 salariés et plus.
SOURCE. Enquête REPONSE 2004–2005. NB. Il s'agit de la source de l'ensemble des données présentés dans ce chapitre et le chapitre suivant.
CHAMP. Établissements de 20 salariés et plus du secteur marchand non agricole
NOTES. a. En nombre de salariés. N = 2 611. En raison des arrondis à deux décimales, les totaux en ligne ou en colonne peuvent être différents de 100. Pour ne pas alourdir la lecture du tableau, les fréquences nulles ne sont pas présentées.

Si l'on s'intéresse uniquement aux entreprises mono-établissement, on remarque qu'elles ne possèdent pas pour autant d'indépendance juridique totale, en ce sens qu'une majorité d'entre elles (52,61%) exerce en franchise, est liée à un groupement d'entreprises ou appartient à un groupe (tableau 3.3). Bien que les proportions d'entreprises mono-établissement appartenant à un groupe (47,08%) ou, au contraire, totalement indépendantes (47,38%) soient semblables, ces deux catégories se distinguent par la taille des établissements concernés. Dans le premier cas, il s'agit plutôt d'établissements de grande taille (48,36% des entreprises appartenant à un groupe emploient au moins 200 salariés) ; dans le second, on note une prédominance d'établissements employant moins de 100 salariés (60,82%[238]). Fort logiquement, une proportion bien plus importante (77,08%) des établissements appartenant à une entreprise multi-établissements déclare ne pas être indépendante (tableau 3.3 bis).

On note aussi le caractère marginal de certains liens juridiques : l'exercice en franchise concerne 45 établissements de notre échantillon (1,72%), le fait d'être à la tête d'un groupe 173 (6,62%) et l'appartenance à un groupement d'entreprises 77 (2,95%). Les établissements se déclarant totalement indépendants sont quant à eux au nombre de 837 (32,06%) et on compte 1 638 établissements appartenant à un groupe (62,73%).

238. Le détail des statistiques « en colonnes » n'est pas présenté dans le tableau.

TABLEAU 3.3
Les liens de dépendance juridique des entreprises mono-établissement de l'échantillon selon leur taille

	FREQUENCES (%)					
	L'entreprise					
			Appartient à un groupe			
TAILLE [a]	Exerce en franchise	Est liée à un groupement d'entreprises [b]	Ensemble	dont « Tête du groupe »	Est totalement indépendante	Ne sait pas
20 à 49	3,03	4,38	24,92	2,36	67,34	0,34
50 à 99	2,53	3,80	42,41	3,16	51,27	-
100 à 199	1,03	4,12	49,48	3,61	44,85	1,00
200 à 499	-	4,27	62,20	4,88	33,54	0,82
500 ou plus	-	1,90	75,95	4,43	22,15	0,89
Inconnue	-	-	-	-	100,00	-
Ensemble	1,54	3,79	47,08	3,49	47,38	0,21

LECTURE. En 2004–2005, 33,54% entreprises mono-établissement de l'échantillon employant de 200 à 499 salariés étaient totalement indépendantes.
NOTES. a. En nombre de salariés. b. Groupements inter-entreprises, associations d'entreprises, adhérents d'une centrale d'achat, etc. N = 975 (établissements déclarés « entreprises mono-établissement »). En raison des arrondis à deux décimales, les totaux en ligne peuvent être différents de 100. Les fréquences nulles ne sont pas présentées.

TABLEAU 3.3 bis
Les liens de dépendance juridique des établissements appartenant à une entreprise multi-établissements de l'échantillon selon leur taille

	FREQUENCES (%)					
	L'entreprise					
			Appartient à un groupe			
TAILLE [a]	Exerce en franchise	Est liée à un groupement d'entreprises [b]	Ensemble	dont « Tête du groupe »	Est totalement indépendante	Ne sait pas
20 à 49	6,64	2,73	57,81	6,25	31,25	1,56
50 à 99	2,75	5,05	62,39	5,50	29,82	-
100 à 199	0,67	3,03	74,41	6,73	21,21	0,67
200 à 499	0,89	1,78	76,92	8,58	19,53	0,89
500 ou plus	0,39	1,35	78,38	11,58	19,31	0,58
Inconnue	-	-	88,89	22,22	11,11	-
Ensemble	1,83	2,44	72,07	8,50	22,92	0,73

NOTES. Cf. tableau 3.4. N = 1 636 (établissements déclarés appartenir à une entreprise multi-établissements).

Enfin, les établissements de notre échantillon sont pour 67,33% d'entre eux âgés d'au moins 20 ans et plus d'un quart a au moins 50 ans (tableau 3.4). Comme nous l'avons déjà précisé, l'âge de l'établissement peut être considéré comme un déterminant à la fois des relations professionnelles (les établissements les plus âgés sont censés être plus fréquemment syndicalisés, et de même, posséder plus fréquemment des IRP élues, que les établissements plus jeunes) et des pratiques de GRH.

TABLEAU 3.4
L'âge des établissements composant l'échantillon

AGE	FREQUENCES (%)
Moins de 5 ans	3,56
De 5 à 9 ans	7,20
De 10 à 19 ans	21,33
De 20 à 49 ans	41,59
50 ans et plus	25,74
Âge inconnu	0,57

2 | L'ensemble des secteurs d'activités du secteur marchand non-agricole représenté

La classification utilisée par les concepteurs de l'enquête repose sur la nomenclature d'activités française (NAF) en 16 postes en vigueur au moment de l'administration de l'enquête[239], qui correspond également au premier niveau la nomenclature économique de synthèse (NES) utilisée par l'INSEE de 1994 à 2007 (le détail en est présenté à l'annexe III).

Le champ de l'enquête couvre l'ensemble du secteur marchand non-agricole. À ce titre, sont exclus les établissements du groupe A (« Agriculture, sylviculture et pêche ») et les établissements des groupes Q (« Éducation, santé, action sociale ») et R (« Administration ») dont les activités relèvent du secteur public. Subsistent ainsi dans l'échantillon des établissements appartenant au versant privé du secteur de l'éducation (apprentissage de la conduite automobile, formation permanente, alphabétisation des adultes, etc.) ou de la santé (cliniques, polycliniques, centres de collecte, etc.), qui représentent 89 établissements (3,41% de l'ensemble).

Une remarque supplémentaire doit être ici être formulée. L'utilisation de cette classification ne doit pas faire oublier qu'elle ne constitue qu'un regroupement imparfait d'activités qui possèdent par ailleurs de fortes singularités. À titre d'exemple, la classe N, intitulée « Services aux entreprises », regroupe aussi bien des établissements de sélection et fourniture de personnel (agences de travail temporaire) que des établissements dédiés à la recherche et développement. En ce sens, au sein d'un même « secteur d'activités », les connaissances, compétences, processus de production, etc., ne peuvent être vus comme strictement équivalents ou substituables.

Les quinze classes d'activités de la NAF couvrant le secteur marchand non-agricole sont représentées dans l'échantillon (tableau 3.5). Les secteurs d'activités les plus représentés sont le commerce (18,65% des établissements), les services aux entreprises (16,70%) et l'industrie des biens intermédiaires (15,09%). Au contraire, on observe une très faible proportion d'établissements appartenant au secteur de l'industrie automobile (1,88%), des activités immobilières (1,00%) ou encore de l'énergie (2,68%).

239. Une nouvelle version révisée de la nomenclature est utilisée depuis le 1er janvier 2008.

Certains secteurs se caractérisent par la taille importante des établissements. C'est notamment le cas de l'industrie automobile (65,31% des établissements emploient 500 salariés ou plus), des activités financières (54,24%) ou de l'énergie (51,43%). Les établissements opérant dans le secteur de la construction sont composés à plus de 40% d'établissements employant moins de 50 salariés, ceux des services aux particuliers le sont à plus de 38%. Cette information nous permet d'anticiper d'éventuelles différences en matière de représentation des salariés, au-delà de toute considération sur les « bastions syndicaux », mais au regard des seuils d'effectifs prévus par la loi pour l'implantation des IRP.

TABLEAU 3.5
Les établissements de l'échantillon selon leur secteur d'activité et leur taille

	FREQUENCES (%)						
		Taille (en nombres de salariés)					
SECTEUR	Ensemble	20 à 49	50 à 99	100 à 199	200 à 499	500 ou plus	NSP
Industries agricoles et alimentaires	4,48	11,11	9,40	28,21	23,08	28,21	-
Industrie des biens de consommation	6,01	12,10	12,10	17,20	21,02	36,94	0,64
Industrie automobile	1,88	2,04	2,04	8,16	22,45	65,31	-
Industrie des biens d'équipement	8,23	13,02	9,30	15,35	16,74	45,12	0,47
Industrie des biens intermédiaires	15,09	15,74	11,42	17,26	25,89	29,70	-
Énergie	2,68	12,86	4,29	12,86	18,57	51,43	-
Construction	7,24	40,21	23,81	20,63	10,05	5,29	-
Commerce	18,65	29,77	19,30	19,30	15,20	15,61	0,82
Transports	6,09	22,01	16,35	20,75	16,35	23,90	0,63
Activités financières	4,52	4,24	8,47	9,32	23,73	54,24	-
Activités immobilières	1,00	23,08	7,69	30,77	19,23	19,23	-
Services aux entreprises	16,70	21,56	14,68	20,64	22,02	19,95	1,15
Services aux particuliers	4,02	38,10	18,10	14,29	14,29	14,29	0,95
Éducation, santé, action sociale	3,41	22,47	19,10	30,34	19,10	8,99	-

LECTURE. En 2004–2005, 16,70% des établissements de l'échantillon appartenaient au secteur d'activité « Services aux entreprises ». Parmi eux, 21,56% étaient des établissements employant de 20 à 49 salariés, 14,68% des établissements employant de 50 à 99 salariés ou encore 20,64% des établissements employant 500 salariés ou plus.
NOTES. N = 2 611 établissements. En raison des arrondis à deux décimales, les totaux en ligne peuvent être différents de 100. Les fréquences nulles ne sont pas présentées.

3 | Situation et positionnement économique

La situation et le positionnement économique de l'entreprise sont des déterminants importants de l'adoption de pratiques de GRH mobilisatrices (Ordiz-Fuertes & Fernández-Sánchez, 2003 ; Osterman, 1995a ; Roche, 1999). Les caractéristiques des établissements de l'échantillon sur ces thématiques appellent cinq séries d'observations (tableau 3.6).

En premier lieu, plus de 55% des établissements de l'échantillon rapportent que leur volume d'activité a été croissant ou fortement croissant au cours des trois années précédant l'enquête. Cela peut être imputé à des éléments environnementaux, comme le taux de croissance du PIB des années 2001 à 2004 [240]. En second lieu, plus de 40% des établissements déclarent que leurs opérations se déroulent sur un théâtre européen ou international, contre environ 36% d'établissements dont le champ d'activité ne couvre qu'une dimension locale ou régionale. En troisième lieu, les informations concernant les parts de marché détenues indiquent que 55,92% des établissement en possèdent plus du quart sur leur marché de référence. En l'absence d'information sur la concentration de ces marchés, il est difficile de donner davantage de finesse à cette observation. En quatrième lieu, on remarque que plus d'un quart des établissements dispose d'une rentabilité supérieure ou très supérieure à celle de ses concurrents. Enfin, en matière de stratégie de marché, l'option la plus fréquemment choisie est celle de miser sur la qualité du produit ou du service (51,90% des établissements).

B | La dimension explicative du modèle de recherche : les relations professionnelles dans l'établissement

Nous abordons maintenant les éléments relatifs aux relations professionnelles dans l'établissement et présentons successivement les caractéristiques de l'échantillon concernant la présence, l'affiliation institutionnelle et l'activité des institutions représentatives du personnel (1 à 4). Dans un second temps, nous reviendrons sur le climat social et l'attitude du répondant à l'égard du syndicalisme et de la représentation des salariés (5 et 6).

1 | La présence d'institutions représentatives du personnel dans l'établissement

Conformément au cadre juridique français, la présentation de cette section distingue entre les IRP désignées (1.1) et élues (1.2).

240. Pour 2001 : +1,8%. Pour 2002 : +0,9%. Pour 2003 : +0,9%. Pour 2004 : +2,5%. (INSEE, comptes nationaux. Informations disponibles sur www.insee.fr, Thèmes, Économie, Économie générale, Évolution du PIB en France jusqu'en 2011).

TABLEAU 3.6
Situation et positionnement économique des établissements de l'échantillon

	FREQUENCES (%)
VOLUME D'ACTIVITE AU COURS DES TROIS ANNEES PRECEDANT L'ENQUETE [a]	
Croissant ou fortement croissant	55,19
Stable	26,81
Décroissant ou fortement décroissant	16,97
Ne sait pas	1,03
ETENDUE DU MARCHE POUR L'ACTIVITE PRINCIPALE	
Locale/Régionale	35,85
Nationale	23,32
Européenne/Internationale	40,44
Ne sait pas	0,38
PART DE MARCHES DETENUES	
Moins de 3%	12,60
De 3 à 24%	31,48
De 25 à 49%	18,23
50% et plus	13,48
Ne sait pas	24,21
PREMIER CRITERE DE LA STRATEGIE DE MARCHE	
Prix	23,67
Innovation	10,65
Qualité du produit ou du service	51,90
Autre critère [b]	11,57
Sans objet/Ne souhaite pas répondre/NSP	2,22
NIVEAU DE RENTABILITE PAR RAPPORT AUX CONCURRENTS	
Très supérieur ou plutôt supérieur	25,66
Équivalent	41,78
Plutôt inférieur ou très inférieur	16,35
Sans objet/Ne souhaite pas répondre/NSP	16,20

NOTES. a. 2001, 2002, 2003 si l'enquête a été administrée en 2004 ; 2002, 2003, 2004 si l'enquête est administrée en 2005.
b. Originalité, renommée, tradition, marque, diversité de l'offre. N = 2 611 établissements.

1.1 | LA PRESENCE DE DELEGUES SYNDICAUX

La présence d'au moins un délégué syndical est déclarée par plus des deux tiers des établissements de l'échantillon (67,41% ; tableau 3.7) ; il existe donc une sur-représentation des établissements syndicalisés dans notre échantillon par rapport à la population des entreprises françaises du secteur marchand non-agricole de 20 salariés et plus. La présence syndicale varie toutefois dans l'échantillon selon les caractéristiques de l'établissement (1.1.1), le taux de syndicalisation (1.1.2) et, dans le cas d'établissements appartenant à une entreprise multi-établissements, selon la présence syndicale dans cette dernière (1.1.3).

1.1.1. PRESENCE DE DELEGUES SYNDICAUX SELON LA TAILLE, LE SECTEUR D'ACTIVITE ET L'AGE DE L'ETABLISSEMENT

En accord avec les résultats obtenus ailleurs (Amossé, 2004) et à la législation fixant à 50 salariés le seuil d'implantation des délégués syndicaux, c'est dans les établissements de 20 à 49 salariés que ces derniers sont le moins présents (18,44% d'entre eux ; tableau 3.8). Leur existence peut être attribuée soit à l'autorisation d'implantation par l'employeur, soit à la diminution des effectifs de l'établissement postérieurement à l'implantation des DS — ces derniers restent alors dans l'établissement — soit encore à la création de l'établissement par scission d'entreprise ou d'établissement. D'une manière générale, il existe une association statistiquement significative entre la taille de l'établissement et la présence de DS, d'intensité assez élevée[241]. Ainsi, près de 98% des établissements de 500 salariés et plus sont pourvus de délégués syndicaux.

De même, on retrouve dans notre échantillon une proportion plus importante d'établissements « anciens » avec présence de délégués syndicaux[242] (tableau 3.7) : plus de 80% des établissements de 50 ans et plus sont pourvus d'au moins un DS. Néanmoins, cette association n'est pas croissante de manière monotone : une plus forte proportion d'établissement de moins de 5 ans (63,44%) que d'établissement de 5 à 9 ans ou 10 à 19 ans (respectivement 57,45% et 58,35%) sont syndicalisés.

241. $\chi^2 = 1\,046{,}542$ ($p < 0{,}0001$; ddl = 5).
242. $\chi^2 = 83{,}760$ ($p < 0{,}0001$; ddl = 5).

TABLEAU 3.7

La présence et l'affiliation des délégués syndicaux dans les établissements de l'échantillon selon leur taille, leur âge et leur secteur d'activités

	FREQUENCES (%)										
	Présence d'au moins un délégué syndical affilié à										
	DS[a]	CFDT	CFE-CGC	CFTC	CGT	CGT-FO	SUD	UNSA	Autres auto-nomes	Autres OS	OS incon-nue
TAILLE											
20 à 49 salariés	18,44	7,78	2,53	1,81	7,78	4,70	0,18	0,54	0,36	-	0,18
50 à 99 salariés	49,20	23,14	5,05	7,45	23,14	15,69	0,80	0,27	2,66	1,06	0,27
100 à 199 salariés	74,54	36,05	16,70	15,27	42,36	28,51	1,43	1,83	3,46	1,22	0,20
200 à 499 salariés	87,05	57,97	37,25	24,50	64,14	44,62	1,39	2,39	5,38	2,39	0,20
500 salariés ou plus	97,93	82,10	71,75	56,21	82,69	71,89	8,43	10,21	7,84	5,18	0,15
Inconnue	61,54	38,46	38,46	23,08	38,46	46,15	15,38	15,38	-	-	7,69
AGE											
Moins de 5 ans	63,44	38,71	23,66	22,58	41,94	32,26	4,30	5,38	3,23	2,15	-
De 5 à 9 ans	57,45	42,55	26,60	27,66	43,09	26,06	4,26	3,19	3,19	1,06	-
De 10 à 19 ans	58,35	33,21	20,11	19,93	32,68	29,26	2,69	3,05	3,41	1,44	0,36
De 20 à 49 ans	65,93	43,09	28,55	22,01	45,03	35,73	2,03	3,41	3,68	1,75	0,28
50 ans et plus	80,51	56,40	43,45	28,13	62,95	45,24	3,72	4,32	5,95	3,87	0,15
Inconnu	73,33	66,67	40,00	46,67	66,77	46,67	20,00	13,33	6,67	-	-
SECTEUR											
Industries agricoles et alimentaires	86,32	58,12	26,50	22,22	58,12	39,32	0,85	3,42	3,42	1,71	-
Industrie des biens de consommation	80,89	50,96	35,67	25,48	61,15	40,76	3,18	4,46	6,37	6,37	0,64
Industrie automobile	95,92	77,55	69,39	51,02	91,84	71,43	4,08	6,12	6,12	-	-
Industrie des biens d'équipement	79,07	57,21	53,95	28,84	64,65	44,19	2,33	3,26	3,26	0,93	-
Industrie des biens intermédiaires	78,43	53,55	36,29	23,86	62,69	37,31	1,52	0,25	2,28	0,51	0,51
Énergie	94,29	84,29	72,86	40,00	87,14	68,57	1,43	5,71	5,71	1,43	-
Construction	41,27	17,46	7,94	9,52	24,34	19,58	-	-	0,53	0,53	-
Commerce	50,10	23,41	18,89	17,66	26,28	25,26	1,44	2,26	3,90	0,82	0,21
Transports	69,18	46,54	25,16	28,93	49,69	42,14	8,81	11,95	10,69	5,66	0,63
Activités financières	94,07	82,20	62,71	51,69	59,32	60,17	9,32	16,10	10,17	11,02	-
Activités immobilières	65,38	42,31	19,23	19,23	30,77	42,31	3,85	3,85	7,69	3,85	-
Services aux entreprises	61,70	39,68	22,71	22,48	39,68	32,34	4,36	3,44	2,52	1,15	0,23
Services aux particuliers	46,67	37,14	23,81	20,00	30,48	30,48	2,86	4,76	6,67	5,71	-
Éducation, santé, action sociale	69,66	42,70	12,36	10,11	35,96	26,97	2,25	-	3,37	1,12	-
Ensemble	67,41	44,35	30,33	23,71	46,88	36,04	2,95	3,68	4,17	2,18	0,23

LECTURE. En 2004–2005, 74,54% des établissements de l'échantillon étaient des établissements employant entre 100 et 199 salariés pourvus d'au moins un délégué syndical. 36,05% d'entre eux déclaraient la présence d'au moins un délégué syndical affilié à la CFDT.

NOTES. a. Présence d'au moins un délégué syndical dans l'établissement. N = 2 611 établissements. En raison des arrondis à deux décimales, les totaux en ligne peuvent être différents de 100. Les fréquences nulles ne sont pas présentées.

Comme pour la taille et l'âge de l'établissement, la présence de délégués syndicaux apparaît être statistiquement liée au secteur d'activité[243] (tableau 3.7). Les secteurs d'activité où l'implantation est la plus importante sont respectivement l'industrie automobile (95,92% des établissements pourvus d'au moins un DS), l'énergie (94,29%) et les activités financières (94,07%). A contrario, les établissements de la construction (41,27%), des services aux particuliers (46,67%) et du commerce (50,10%) sont ceux qui disposent le moins fréquemment de DS. La faiblesse de l'implantation syndicale dans ces secteurs peut faire écho à leurs caractéristiques en matière de conditions d'emploi (forte proportion de CDD), de processus de production (travail isolé ne permettant pas l'émergence de « collectifs de travail »), ou encore à la structure du secteur (proportion d'établissements de petite taille indépendants ou en franchise).

1.1.2. PRESENCE DE DELEGUES SYNDICAUX ET TAUX DE SYNDICALISATION

Contrairement à ce à quoi on aurait pu s'attendre, le taux de syndicalisation de l'entreprise ou de l'établissement déclaré par le répondant n'est pas associé de manière croissante monotone avec la présence de délégués syndicaux (tableau 3.8) : la proportion d'établissements disposant de délégués syndicaux est plus forte (96,84%) là où est déclaré un taux de syndicalisation de 11% à 20% que lorsque que ce dernier est déclaré être supérieur à 20% des salariés (95,44%). Toutefois, cela n'empêche pas l'existence d'une association statistiquement significative[244].

TABLEAU 3.8
La présence et l'affiliation des délégués syndicaux dans les établissements de l'échantillon selon le taux de syndicalisation estimé par le répondant

	FREQUENCES (%)										
		Présence d'au moins un délégué syndical affilié à									
TAUX DE SYNDICALISATION	DS[a]	CFDT	CFE-CGC	CFTC	CGT	CGT-FO	SUD	UNSA	Autres auto-nomes	Autres OS	OS incon-nue
Moins de 5%	38,23	22,05	12,28	11,16	20,47	14,42	0,65	0,84	1,95	0,47	0,28
De 5% à 10%	88,87	62,07	43,73	34,17	64,73	54,23	4,08	5,96	4,86	2,66	-
De 11% à 20%	96,84	68,07	49,47	34,04	74,39	54,04	6,67	7,02	7,72	4,21	0,70
Plus de 20%	95,44	66,54	43,73	34,98	75,29	55,89	5,32	6,84	7,60	5,70	-
Ne sait pas/Ne veut pas répondre	72,86	44,57	35,71	26,29	51,71	39,71	3,14	3,14	4,29	2,29	0,29

NOTES. a. Présence d'au moins un délégué syndical dans l'établissement. N = 2 611 établissements. Plusieurs réponses possibles. Les fréquences nulles ne sont pas présentées.

De plus, on peut être surpris par l'écart des fréquences associées aux modalités « Moins de 5% » et « De 5 à 10% ». À ce titre, il est sans doute utile de préciser que le taux de syndicalisation présenté relève d'une estimation faite par le répondant, à partir d'une question dont la formulation n'invite pas à la plus grande

243. $\chi^2 = 299{,}123$ ($p < 0{,}0001$; ddl = 13).
244. $\chi^2 = 761{,}446$ ($p < 0{,}0001$; ddl = 4).

précision[245]. Il est donc possible d'envisager que cet indicateur soit légèrement biaisé par une méconnaissance du répondant ou par un « arrondi » hâtif.

1.1.3. PRESENCE DE DELEGUES SYNDICAUX DANS L'ETABLISSEMENT ET DANS L'ENTREPRISE

Les entreprises mono-établissement sont majoritairement syndicalisées (55,49% d'entre elles), mais dans une proportion moindre que si l'on considère l'ensemble de l'échantillon (tableau 3.9). Cela est à mettre en parallèle avec la taille de ces établissements.

En revanche, on remarque qu'une large majorité des établissements appartenant à une entreprise syndicalisée le sont eux-mêmes (74,51%). Dans le même sens, on n'observe pas, dans l'échantillon, d'établissements couverts par au moins un DS appartenant à une entreprise elle-même dépourvue de délégués syndicaux. Cette particularité est d'importance pour l'analyse, car elle implique, pour le sous-échantillon des établissements appartenant à une entreprise, la colinéarité des variables figurant la présence de DS dans l'établissement et dans l'entreprise.

TABLEAU 3.9
La présence de délégués syndicaux dans les établissements de l'échantillon selon leur statut (mono-établissement/multi-établissement) et la syndicalisation de l'entreprise

	FREQUENCES (%)			
		MULTI-ETABLISSEMENTS (N = 1 636)		
		Présence syndicale dans l'entreprise		
PRESENCE D'AU MOINS UN DS DANS L'ETABLISSEMENT	MONO-ETABLISSEMENTS (N = 975)	Oui	Non	Ne sait pas
Oui	55,49	74,51	-	-
Non	44,31	13,02	11,43	0,92
Ne sait pas	0,21	-	0,06	0,06

LECTURE. En 2004–2005, 55,49% des mono-établissements de l'échantillon possédaient d'au moins un délégué syndical. 74,51% des multi-établissements possédaient au moins un délégué syndical et appartenaient à une entreprise elle-même pourvue d'au moins un délégué syndical.
NOTES. a. En nombre de salariés. N = 2 611 établissements. En raison des arrondis à deux décimales, les totaux en ligne ou en colonne peuvent être différents de 100.

1.2 | LA PRESENCE D'INSTITUTIONS REPRESENTATIVES DU PERSONNEL ELUES

Nous nous intéressons maintenant à la présence des institutions représentatives du personnel élues par les salariés, c'est-à-dire à la présence d'au moins un délégué du personnel, d'une délégation unique du personnel, d'un comité d'établissement ou d'entreprise et d'un comité d'hygiène, de sécurité et des conditions de travail (tableau 3.10).

245. La question posée (2.5a, cf. annexe II, nous soulignons) est la suivante : « À votre avis, dans l'entreprise/l'établissement, quelle est à peu près la proportion (%) de salariés syndiqués ? »

Les délégués du personnel forment l'IRP la plus représentée dans les établissements de l'échantillon : environ les trois quarts d'entre eux en sont pourvus (74,68%). Cette forte présence, particulièrement dans les grands établissements, renvoie au contexte juridique : les DP sont en effet l'IRP dont le seuil d'implantation est le plus faible (11 salariés). De plus, dans les établissements les plus grands, il apparaît que les situations de carence sont extrêmement rares (98,52% des établissements de plus de 500 salariés disposent de DP). Une remarque similaire peut être dressée pour les CE et CHSCT bien qu'il faille remarquer que seuls un peu plus de 45% des établissements de l'échantillon employant de 50 à 99 salariés soient pourvus d'un CE. La taille et la présence d'IRP élues apparaissent ainsi statistiquement dépendantes, qu'il s'agisse des DP, des DUP, de la présence d'un CE ou d'un CHSCT[246]. L'explication tient au fait qu'il est plus aisé de trouver de nombreux candidats aux élections professionnelles dans les établissements les plus grands. Pour autant, il faut aussi préciser qu'une majorité des établissements de l'échantillon employant moins de 50 salariés disposent de délégués du personnel (54,79%).

Dans l'ensemble, seuls 11,99% des établissements de l'échantillon déclarent la présence d'une délégation unique du personnel. Il faut ici tenir du compte du fait que le Code du travail prévoit que ce dispositif puisse être appliqué uniquement dans les établissements de plus de 50 salariés et de moins de 200 salariés. Si l'on considère ce sous-échantillon (N = 929), la proportion d'établissements pourvus d'une DUP est de 83,53% (non présenté). On remarque que 1,99% des établissements de plus de 200 salariés (en fait, tous ces établissements emploient entre 200 et 499 salariés) et 6,51% des établissements de moins de 50 salariés sont pourvus d'une délégation unique du personnel, en dépit des seuils fixés par la loi. Il est ici légitime de considérer qu'il puisse s'agir d'une présence « résiduelle » après une fluctuation d'effectifs ayant fait passer l'établissement au-delà ou en-deçà de ces seuils. Néanmoins, les explications fondées sur l'erreur du répondant ou le manquement de l'établissement aux dispositions légales ne peuvent être exclues.

Les établissements les plus âgés sont aussi ceux qui disposent le plus fréquemment de DP (81,40% des établissements de 50 ans et plus), d'un CE (74,85%) ou d'un CHSCT (85,12%)[247]. Ces établissements sont plus susceptibles d'avoir vu se développer de telles instances. Néanmoins, pour toutes les IRP élues, les établissements les plus jeunes semblent aussi mieux pourvus que les établissements âges de 5 à 9 ans ou de 10 à 19 ans. On peut suggérer que les établissements de moins de 5 ans au moment de la réalisation de l'enquête (c'est-à-dire créés à la fin des années 1990) sont apparus à un moment où les dispositions législatives encadrant la mise en œuvre de la réforme Aubry du temps de travail offraient les incitations les plus fortes à implanter des instances représentatives du personnel.

246. Pour les DP : $\chi^2 = 538{,}987$ ($p < 0{,}0001$; ddl = 5). Pour les DUP : $\chi^2 = 439{,}277$ ($p < 0{,}0001$; ddl = 5). Pour le CE : $\chi^2 = 1\,088{,}025$ ($p < 0{,}0001$; ddl = 5). Pour le CHSCT : $\chi^2 = 1\,363{,}833$ ($p < 0{,}0001$; ddl = 5).

247. Dans l'échantillon, l'âge de l'établissement et la présence d'IRP élues sont statistiquement dépendantes, sauf pour dans le cas des délégués uniques du personnel. Pour les DP : $\chi^2 = 28{,}107$ ($p < 0{,}0001$; ddl = 5). Pour les DUP : $\chi^2 = 6{,}746$ ($p < 0{,}240$; ddl = 5). Pour le CE : $\chi^2 = 78{,}573$ ($p < 0{,}0001$; ddl = 5). Pour le CHSCT : $\chi^2 = 125{,}281$ ($p < 0{,}0001$; ddl = 5).

TABLEAU 3.10
La présence d'institutions représentatives du personnel élues dans les établissements de l'échantillon selon leur taille, leur âge et leur secteur d'activité

	FREQUENCES (%)			
	DP	DUP	CE	CHSCT
TAILLE				
20 à 49 salariés	54,79	6,51	15,19	12,30
50 à 99 salariés	52,13	31,12	45,74	63,83
100 à 199 salariés	63,54	30,14	61,10	85,54
200 à 499 salariés	92,63	1,99	92,63	93,82
500 salariés ou plus	98,52	-	94,97	97,78
Inconnue	61,54	15,38	61,54	69,23
AGE				
Moins de 5 ans	70,97	11,83	66,67	72,04
De 5 à 9 ans	70,74	7,98	53,72	54,79
De 10 à 19 ans	69,30	14,18	52,06	59,96
De 20 à 49 ans	74,13	12,34	64,83	71,82
50 ans et plus	81,40	10,86	74,85	85,12
Inconnu	86,67	6,67	73,33	86,67
SECTEUR				
Industries agricoles et alimentaires	78,63	14,53	72,65	85,47
Industrie des biens de consommation	81,53	12,10	76,43	84,71
Industrie automobile	100,00	-	97,96	95,92
Industrie des biens d'équipement	81,40	8,84	78,14	83,72
Industrie des biens intermédiaires	79,95	12,18	73,60	81,98
Énergie	87,14	-	45,71	84,29
Construction	56,61	17,99	39,68	51,32
Commerce	66,94	13,76	57,70	63,45
Transports	77,36	8,81	60,38	68,55
Activités financières	88,98	7,63	85,59	88,98
Activités immobilières	61,54	30,77	46,15	73,08
Services aux entreprises	74,31	11,01	61,93	63,53
Services aux particuliers	63,81	9,52	46,67	51,43
Éducation, santé, action sociale	69,66	22,47	49,44	64,04
Ensemble	74,68	11,99	64,00	71,58

LECTURE. En 2004–2005, 54,79% des établissements de l'échantillon employaient entre 20 et 49 salariés et étaient pourvus de DP.
NOTES. N = 2 611 établissements.

Le secteur automobile se singularise dans notre échantillon par le fait que l'ensemble des établissements qui y évoluent possèdent des DP ; et qu'en contrepartie, aucun ne possède de DUP. Il s'agit également du secteur qui présente les plus fortes proportions de présence de CE et de CHSCT (respectivement 97,96% et 95,92%). À l'opposé, on retrouve le secteur de la construction, où seuls 56,61% des établissements possèdent un ou plusieurs délégués du personnel. Enfin, il n'est pas étonnant que le secteur immobilier, caractérisé par une majorité d'établissements de moins de 200 salariés, enregistre la plus forte proportion de présence d'une délégation unique du personnel (30,77% des établissements du secteur).

Au final, on relève d'importantes similitudes entre la présence de délégués syndicaux (cf. supra, tableau 3.7) et la présence d'institutions représentatives élues. Dans tous les cas, les secteurs où les premiers sont les plus fréquemment présents sont aussi ceux où les seconds sont les mieux implantés. On relèvera toutefois le secteur de l'éducation, santé et action sociale comme une exception : en dépit d'une proportion de présence syndicale supérieure à la moyenne de l'échantillon, les institutions élues y paraissent mal représentées. Cela peut toutefois assez aisément être expliqué, une fois encore, par la taille relativement modeste de ces établissements. On remarque d'ailleurs que plus d'un établissement sur cinq est pourvu d'une DUP.

1.3 | LES CONFIGURATIONS D'INSTITUTIONS REPRESENTATIVES DU PERSONNEL

Le contexte français se singularise par la possibilité de trouver, dans un même établissement, des instances représentatives émanant d'organisations syndicales ou élues par les salariés et, parmi ces dernières, des individus élus sur des listes présentées par des organisations syndicales.

Une première approche pour cerner cette particularité peut consister à dénombrer les IRP présentes dans l'établissement[248] (tableau 3.11). On se concentre ici sur les DS, DP, DUP et CE, qui sont les instances disposant de prérogatives en matière de dialogue social au niveau de l'entreprise ou de l'établissement.

En premier lieu, on peut remarquer qu'une faible minorité d'établissements ne possède pas d'IRP : seuls 9,73% d'entre eux déclarent en être totalement dépourvus. Plus précisément, 35,80% des établissements de moins de 50 salariés et 9,84% des établissements de 50 à 99 salariés n'ont pas d'instances représentatives, alors que ces situations sont très rares dans les établissements de 100 salariés et plus (2,04% des établissements de 100 à 199 salariés, 1,59% de ceux de 200 à 499 salariés et aucun des établissements de 500 salariés et plus ; tableau 3.12). Trois secteurs d'activité apparaissent plus particulièrement concernés par la carence d'IRP : les services aux particuliers (21,90% des établissements sans IRP), la construction (22,22%) et le commerce (14,58%). Pour autant, pour chacun de ces secteurs, la proportion d'établissements déclarant la présence de trois IRP est plus importante (respectivement 33,33%, 28,57% et 40,45%). Inversement, aucun établissement du secteur automobile n'est en situation de carence et seuls 0,85% et 2,86% des établissements des secteurs des activités financières et de l'énergie le sont également.

TABLEAU 3.11
Le nombre et les configurations d'institutions représentatives du personnel présentes dans les établissements de l'échantillon

NOMBRE D'IRP	FREQUENCES (%)					
0	9,73					
1	16,39	dont	DS	DP	DU	CE

248. À ce titre, les membres du CHSCT représentant les salariés étant des individus déjà investis par ailleurs d'un mandat de représentation, cette instance n'est pas prise en compte dans le dénombrement des IRP et l'examen des configurations.

			5,14	51,64	31,31	11,92
2	19,95	dont	DS+DP	DS+DU	DS+CE	DP+CE
			24,95	34,36	4,03	36,66
3	53,93	dont	DS+DP+CE			
			100,00			

NOTES. N = 2 611 établissements.

On dénombre au total neuf configurations d'IRP dans l'échantillon. La plus fréquente est la présence de trois IRP (délégués syndicaux, délégués du personnel et CE), cas qui concerne plus de 53% des établissements de l'échantillon. La présence d'une seule institution représentative est constituée majoritairement d'instances élues : 15,45% de l'ensemble et 94,87% des cas de présence d'une IRP unique (N = 428 ; ce dernier chiffre n'est pas présenté). Environ 20% des établissements possèdent deux IRP, et 7,32% de l'ensemble possèdent deux IRP élues uniquement (DP et CE) soit 36,66% des établissements déclarant deux IRP (non présenté). Dit autrement, alors que, lorsque l'établissement est pourvu d'une instance unique, celle-ci est rarement le DS, celui-ci est impliqué dans plus de 63% des configurations de deux IRP.

On peut également chercher à reproduire la distinction opérée dans le contexte britannique entre différents « régimes d'exprssion collective » (e.g. Bryson, Forth & Kirby, 2005). À la lumière de ces quelques statistiques descriptives, un tel concept peut apparaître inadapté au cas français, en particulier parce que la présence d'IRP ne dépend pas de la volonté de l'employeur — comme c'est le cas au Royaume-Uni via les procédures de « reconnaissance » et « déreconnaissance » — mais de contraintes légales liées au nombre de salariés de l'établissement. En ce sens, la présence d'IRP exclusivement syndicale concerne 0,84% des établissements de l'échantillon, la présence d'IRP élues seules 20,52% et la co-présence d'IRP élues et syndicales 68,91%. Il serait en ce sens plus juste d'opposer ces deux dernières situations et de considérer la présence isolée de DS comme marginale. Néanmoins, cela reviendrait aussi à négliger les spécificités des différentes IRP et les missions qui leur sont confiées.

TABLEAU 3.12

Le nombre et les configurations d'institutions représentatives du personnel dans les établissements de l'échantillon selon leur taille, leur âge et leur secteur d'activité

	FREQUENCES (%)											
	Nombre d'IRP				Configurations d'IRP							
	0	1	2	3[a]	DS	DP	DUP	CE	DS+DP	DS+DU	DS+CE	DP+CE
TAILLE												
20 à 49 salariés	35,80	39,78	18,08	6,33	0,72	33,27	4,52	1,27	8,50	1,99	0,99	6,69
50 à 99 salariés	9,84	28,72	34,84	26,60	1,06	6,12	16,49	5,05	6,12	14,63	0,80	13,30
100 à 199 salariés	2,04	13,65	37,27	47,05	0,20	2,24	8,35	2,85	4,28	21,79	1,22	9,98
200 à 499 salariés	1,59	4,38	12,15	81,87	1,00	0,60	0,80	1,99	2,19	1,20	0,80	7,97
500 salariés ou plus	-	1,04	6,51	92,46	0,89	-	-	0,15	4,14	-	0,44	1,92
Inconnue	7,69	30,77	15,38	46,15	15,38	-	15,38	-	-	-	-	15,38
SECTEURS												
Industries agricoles et alimentaires	5,98	5,13	19,66	69,23	0,85	2,56	1,71	-	3,42	12,82	-	3,42
Industrie des biens de consommation	3,82	10,19	17,20	68,79	-	5,10	3,18	1,91	2,55	8,92	0,64	5,10
Industrie automobile	-	2,04	2,04	95,92	-	2,04	-	-	-	-	-	2,04
Industrie des biens d'équipement	6,51	10,23	12,56	70,70	-	5,58	3,26	1,40	0,93	5,58	1,86	4,19
Industrie des biens intermédiaires	5,84	11,93	14,47	67,77	-	5,58	4,82	1,52	2,79	7,36	0,51	3,81
Énergie	2,86	12,86	38,57	45,71	10,00	2,86	-	-	38,57	-	-	-
Construction	22,22	28,57	20,63	28,57	1,06	14,81	11,64	1,06	4,23	6,35	1,06	8,99
Commerce	14,58	22,79	22,18	40,45	0,41	10,27	8,21	3,90	3,29	5,54	0,41	12,94
Transports	8,81	15,72	26,42	49,06	2,52	10,06	0,63	2,52	9,43	8,18	-	8,81
Activités financières	0,85	4,24	12,71	82,20	0,85	1,69	1,69	-	3,39	5,93	1,69	1,69
Activités immobilières	7,69	23,08	26,92	42,31	-	15,38	7,69	-	-	23,08	-	3,85
Services aux entreprises	10,32	18,81	22,48	48,39	0,92	9,40	5,96	2,52	6,42	5,05	0,92	10,09
Services aux particuliers	21,90	22,86	21,90	33,33	-	17,14	2,86	2,86	4,76	6,67	1,90	8,57
Éducation, santé, action sociale	4,49	22,47	30,34	42,70	1,12	15,73	5,62	-	6,74	16,85	2,25	4,49
Ensemble	9,73	16,39	19,95	53,93	0,84	8,46	5,13	1,95	4,98	6,86	0,80	7,32

LECTURE. En 2004–2005, 9,84% des établissements employant de 50 à 99 salariés de l'échantillon ne comptaient aucune IRP, 28,72% déclaraient en posséder une (parmi lesquels 1,06% disposant d'un ou plusieurs DS, 6,12% d'un ou plusieurs DP, 16,49% d'une délégation du personnel et 5,05% d'un CE), 34,84% en possédaient deux (parmi lesquels 6,12% associaient DS et DP, 14,63% DS et DUP, 0,80% DS et CE et 13,30% DP et CE) et 26,60% en dénombraient trois (DS, DP et CE).

NOTES. a. La présence simultanée de trois institutions représentatives correspond à la configuration DS+DP+CE. N = 2 611 établissements. En raison des arrondis à deux décimales, les totaux en ligne peuvent être différents de 100. Pour ne pas alourdir la lecture du tableau, les fréquences nulles ne sont pas présentées.

2 | L'affiliation syndicale des institutions représentatives du personnel

Nous nous intéressons ici aux liens entretenus entre les représentants du personnel et les organisations syndicales de salariés. En ce sens, nous aborderons l'affiliation des DS aux différents syndicats (2.1). La manière dont est constituée l'enquête rend par ailleurs difficile l'identification de l'affiliation syndicale des IRP élues[249]. C'est pourquoi nous l'aborderons ici à travers les résultats des dernières élections professionnelles s'étant déroulées dans l'établissement (2.2).

2.1 | L'AFFILIATION DES DELEGUES SYNDICAUX

Le contexte français invite à s'intéresser d'une part à la présence de délégués syndicaux affiliés aux organisations qui bénéficiaient, au moment de l'enquête, de la présomption de représentativité (2.1.1) et d'autre part aux délégués affiliés aux organisations dites autonomes (2.1.2). Leur implantation montre de très fortes disparités et semble corroborer la « marginalité » de ces dernières. Par ailleurs, la question du pluralisme syndical, abordée ici comme la présence simultanée dans l'établissement de délégués syndicaux affiliés à des centrales syndicales différentes, apparaît concerner une majorité des établissements syndicalisés (2.1.3).

2.1.1. LES DELEGUES AFFILIES AUX CONFEDERATIONS BENEFICIANT DE LA PRESOMPTION DE REPRESENTATIVITE

Parmi les organisations syndicales bénéficiant de la présomption de représentativité, les mieux implantées sont la CGT, la CFDT et la CGT-FO, qui possèdent au moins un délégué syndical dans respectivement 46,88%, 44,35% et 36,04% des établissement de l'échantillon (tableau 3.7). Toutes les OS bénéficiant de la présomption de représentativité enregistrent leurs plus fortes implantations de DS dans les établissements les plus grands (500 salariés et plus) et les plus âgés (50 ans et plus).

La CGT est particulièrement bien implantée dans les établissements de l'échantillon appartenant aux secteurs de l'industrie automobile (91,84% des établissements) et de l'énergie (87,14%). Ce secteur est aussi celui dans lequel on dénombre la plus importante proportion d'établissements pourvus de DS affiliés à la CFDT (84,29%), qui se distingue également dans le secteur des activités financières (82,20% des établissements). Les activités financières sont d'ailleurs le seul secteur où on observe une meilleure implantation de DS de FO (60,17%) que de la CGT (59,32%) ; bien que la plus grande proportion de délégués FO soit à trouver dans les secteurs de l'automobile (71,43%) et de l'énergie (68,57%). Ces trois confédérations partagent en outre la particularité d'enregistrer leurs plus faibles taux d'implantation dans les secteurs de la construction et du commerce.

249. Les questions 2.8a et 2.8d invitent le répondant à se prononcer respectivement sur l'instance qui a fait l'objet de la dernière élection professionnelle et sur la liste ayant obtenu le plus de suffrages à cette même élection (cf. annexe II). Il n'est donc pas possible d'obtenir d'informations concernant l'éventuelle affiliation syndicale des autres IRP élues.

La CFE-CGC possède des DS dans 30,33% des établissements de l'échantillon, particulièrement dans ceux qui relèvent de l'énergie (72,86%), de l'automobile (69,39%) et des activités financières (62,71%). La centrale est toutefois très peu présente dans la construction (7,94% des établissements) et de l'éducation, santé et action sociale (12,36%).

Avec des DS dans seulement 23,71% des établissements de l'échantillon, la CFTC est l'OS bénéficiant de la présomption de représentativité la moins bien implantée. Comme la CFE-CGC, les secteurs desquels elle apparaît la plus souvent absente sont la construction (présence dans 9,52% des établissements) et l'éducation (10,11%), mais les difficultés de la CFTC se manifestent aussi par la relative faiblesse de son implantation dans les secteurs où la présence syndicale est pourtant la plus forte, comme l'automobile (environ 51% des établissements), l'énergie (40,00%) et les activités financières (51,69%).

2.1.2. LES DELEGUES AFFILIES AUX ORGANISATIONS SYNDICALES AUTONOMES ET INDEPENDANTES

On remarque par ailleurs les difficultés d'implantation de délégués affiliés à des organisations syndicales qui ne bénéficient pas de la présomption irréfragable de représentativité (tableau 3.7). Si l'on prend ces organisations individuellement, les « autres organisations autonomes » sont celles qui sont les « mieux » implantées avec au moins un DS dans 4,17% des établissements de l'échantillon. Si l'on s'intéresse à leur présence globale, 11,30% des établissements rapportent disposer d'un ou plus de leurs délégués (non présenté)[250]. Ces OS implantent plutôt des délégués syndicaux dans des établissements de grande taille : la catégorie modale est de loin celle correspondant aux établissements de 500 salariés et plus. Ainsi, 58,98% des établissements déclarant la présence d'un de leurs délégués sont des établissements de 500 salariés et plus, contre 8,47% d'établissements de moins de 100 salariés.

Il est par ailleurs intéressant de constater une fracture dans l'implantation de DS affilié à des OS autonomes ou indépendantes selon l'âge des établissements de l'échantillon. En effet, les DS affiliés à l'UNSA et SUD sont plus fréquemment rencontrés dans les établissements de moins de cinq ans (respectivement (5,38% et 4,30% d'entre eux), alors que les autres OS de cette catégorie investissent plutôt des établissements de 50 ans et plus.

Les secteurs des activités financières et des services aux entreprises se distinguent particulièrement : 15,25% des établissements de ces secteur déclarent qu'au moins un DS appartenant à une OS autonome ou indépendante est implanté ; suivent les transports (14,92% des établissements) et le secteur du commerce (13,22%). On remarque aussi que ces OS sont quasiment absentes de certains secteurs, qui ne constituent pourtant pas toujours à des aires de désertion syndicale : seuls 6,44% des établissements de l'industrie des biens intermédiaires sont pourvus en DS indépendants ou autonomes, chiffre identique à celui des établissements de l'industrie des biens d'équipement. Elles ne sont présentes que dans 0,68% des établissements de la construction, secteur qui compte quant à lui parmi les plus faibles implantations syndicales.

250. Ce chiffre correspond à la présence d'un ou plusieurs délégué syndicaux SUD-G10, UNSA, « autres syndicats autonomes », « autres syndicats » ou « syndicat inconnu ».

De même, les OS autonomes ou indépendantes cohabitent peu : 14,20% des établissements déclarent la présence d'au moins un DS appartenant à l'une ou l'autre de ces OS, 2,27% à deux de ces OS, 0,28% à trois d'entre elles (non présenté). Concernant ces derniers, il s'agit d'établissements de grande taille (500 salariés ou plus) appartenant aux secteurs de l'industrie des biens de consommation (20,00% des situations où des délégués de trois de ces OS sont présents), des activités financières et des transports (80,00%). La concentration des syndicats autonomes ou indépendants reflète la composition des secteurs, généralement mieux investis par ces catégories d'OS (Biétry, 2007b) : les libellés des activités déclarées par ces établissements sont respectivement « fabrication de médicaments », « banque » et « transports urbains de voyageurs ».

2.1.3. LE PLURALISME PARMI LES DELEGUES SYNDICAUX

Le pluralisme parmi les délégués syndicaux, qu'on peut définir comme la présence simultanée de DS représentant deux OS ou plus dans l'établissement, concerne 48,83% des établissements de l'échantillon et 72,44% des établissements pourvus d'au moins un DS (tableau 3.13). Après dénombrement, il apparaît 123 configurations différentes d'organisations syndicales parmi les établissements où existe un pluralisme. Parmi celles-ci, la plus fréquente est la présence simultanée d'au moins un DS appartenant à la CFDT, la CFE-CGC, la CGT et la CGT-FO (189 établissements soit 7,24% des établissements). D'autre part, 18,58% des établissements de l'échantillon possèdent un ou plusieurs délégués syndicaux appartenant à une centrale unique.

TABLEAU 3.13
Nombre d'organisations syndicales représentées parmi les délégués syndicaux dans les établissements de l'échantillon

	FREQUENCES (%)	
NOMBRE D'OS	Ensemble[a]	Établissements pourvus d'au moins un DS[b]
Aucune	32,59	-
1	18,58	27,56
2	12,75	18,92
3	12,49	18,52
4	10,34	15,34
5	9,19	13,64
6	2,91	4,32
7	1,00	1,48
8	0,15	0,23

NOTES. a. N = 2 611. b. N = 1 761 établissements.

TABLEAU 3.14
Présence d'une organisation syndicale unique et pluralisme syndical parmi les délégués syndicaux dans les établissements de l'échantillon selon leur taille, leur âge et leur secteur d'activité

	FREQUENCES (%)
	Pluralisme

	OS unique	Au moins 2 OS	Au moins 3 OS	Au moins 5 OS
TAILLE				
20 à 49 salariés	13,56	4,88	1,27	0,18
50 à 99 salariés	29,26	19,95	7,71	0,27
100 à 199 salariés	35,23	39,31	19,96	3,26
200 à 499 salariés	19,52	67,53	47,81	11,35
500 salariés ou plus	3,99	93,93	83,14	39,64
Inconnue	15,38	46,15	46,15	23,08
AGE				
Moins de 5 ans	19,35	44,09	33,33	9,68
De 5 à 9 ans	11,70	45,74	36,17	12,77
De 10 à 19 ans	22,44	35,91	23,70	8,26
De 20 à 49 ans	19,43	46,50	33,89	12,62
50 ans et plus	16,07	64,43	50,00	18,45
Inconnu	6,67	66,67	46,67	40,00
SECTEUR				
Industries agricoles et alimentaires	26,50	59,83	35,90	8,55
Industrie des biens de consommation	21,66	59,24	43,31	14,65
Industrie automobile	6,12	89,80	83,67	36,73
Industrie des biens d'équipement	13,95	65,12	53,49	21,86
Industrie des biens intermédiaires	18,78	59,64	41,12	12,18
Énergie	8,57	85,71	75,71	41,43
Construction	19,05	22,22	12,17	1,06
Commerce	20,12	29,98	20,33	5,75
Transports	20,75	48,43	39,62	20,13
Activités financières	11,86	82,20	77,12	34,75
Activités immobilières	19,23	46,15	34,62	7,69
Services aux entreprises	18,35	43,35	29,82	10,78
Services aux particuliers	11,43	35,24	28,57	17,14
Éducation, santé, action sociale	32,58	37,08	17,98	1,12
Ensemble	18,58	48,83	36,08	13,25

NOTES. N = 2 611 établissements.

Au regard des caractéristiques des établissements liées à leur taille, leur âge et leur secteur d'activités, le pluralisme syndical suit des tendances assez semblables à celles de la présence syndicale (tableau 3.14). Ainsi, il concerne plus de la moitié des établissements de 200 à 499 salariés (67,53%) et constitue une situation très fréquente dans ceux de plus de 500 salariés (93,93%). Ces derniers sont d'ailleurs près de 40% à déclarer que cinq OS ou plus sont représentées dans l'établissement. Pour autant, la présence d'une organisation syndicale unique est une situation minoritaire quelle que soit la taille de l'établissement.

La situation selon les secteurs d'activités offre plus de diversité. La présence d'une seule organisation syndicale apparaît ainsi marginale dans les établissements de l'industrie automobile (6,12%) ou de l'énergie (8,57%), dont nous avons déjà souligné qu'ils sont des secteurs où la présence syndicale est largement répandue. Toutefois, cette situation concerne presqu'un tiers des établissements de l'éducation, santé et action sociale, et plus d'un quart des établissements de l'industrie agro-alimentaire.

2.2 | LISTE MAJORITAIRE AUX DERNIERES ELECTIONS PROFESSIONNELLES

Les établissements déclarant avoir procédé à des élections professionnelles sont au nombre de 2 352 et représentent 90,08% de l'échantillon. Dans le tableau 3.15, nous avons pris la liberté de présenter ces résultats selon un ordre décroissant.

TABLEAU 3.15
Liste ayant obtenu le plus de suffrages lors des dernières élections professionnelles organisées dans l'établissement (tous collèges confondus)

LISTE MAJORITAIRE	FREQUENCES (%)
Sans étiquette (liste non-syndicale)	29,90
CGT	24,28
CFDT	18,15
CGT-FO	10,12
Liste commune [a]	5,14
Syndicat autonome [b]	4,80
CFTC	4,12
CFE-CGC	2,68
Liste inconnue	0,89

NOTES. a. Liste présentée conjointement par deux organisations syndicales ou plus, par une organisation syndicale et des candidats non-syndicaux, ou par deux organisations syndicales ou plus et des candidats non-syndicaux. b. UNSA, SUD-G10, autres syndicats présents, autres syndicats autonomes, autres syndicats, organisation syndicale inconnue. N = 2 352. En raison des arrondis à la deuxième décimale, le total en colonne est différent de 100.

Une première remarque peut concerner le fait que les listes « sans étiquette » sont celles qui arrivent le plus fréquemment en tête des résultats aux élections professionnelles (29,90% des établissements). La CGT, la CFDT et la CGT-FO occupent les places suivantes, ce qui à la fois corrobore leur statut d'organisations syndicales les mieux implantées, et à la fois nuance cette implantation, dans la mesure où elles arrivent moins fréquemment en tête que les listes non-syndicales. Si l'on s'en tient à ces données générales, on peut à nouveau souligner les difficultés de la CFTC, de la CFE-CGC et des organisations syndicales autonomes à asseoir leur base. On remarque enfin que la victoire de listes communes — intersyndicale ou d'alliance entre organisation(s) syndical(e) et candidats non-syndicaux — est elle aussi très rare.

Néanmoins, il apparaît à nouveau important de relativiser ces résultats à la lumière de la taille et du secteur d'activité des établissements. Par souci de concision, nous nous concentrons ici sur les listes majoritaires émanant de candidats sans étiquette, de la CGT, de la CFDT et de FO, lesquelles représentent en fréquences cumulées près de 82,5% des établissements dans lesquels se sont tenues des élections professionnelles (tableau 3.16). On remarque ainsi une inversion très nette entre les résultats obtenus dans les petits et dans les grands établissements. Dans les premiers, les listes non-syndicales arrivent le plus fréquemment en tête des suffrages exprimés (moins de 200 salariés), beaucoup plus rarement dans les seconds (200 salariés et plus). Elles réalisent également leurs meilleurs résultats dans les établissement appartenant à des secteurs d'activité où les organisations syndicales sont mal implantées (si l'on considère la présence de délégués syndicaux).

TABLEAU 3.16
Listes majoritaires non-syndicales, CFDT, CGT et CGT-FO selon la taille et le secteur d'activité de l'établissement

	FREQUENCES (%)			
	Liste majoritaire			
	Sans étiquette	CFDT	CGT	CGT-FO
TAILLE				
20 à 49 salariés	69,01	6,76	7,04	5,63
50 à 99 salariés	53,25	13,02	13,31	9,76
100 à 199 salariés	32,37	16,39	25,10	9,96
200 à 499 salariés	17,52	20,98	30,35	13,03
500 salariés ou plus	4,74	25,63	33,78	10,81
SECTEUR				
Industries agricoles et alimentaires	14,68	32,11	32,11	7,34
Industrie des biens de consommation	21,85	22,52	29,80	7,95
Industrie automobile	4,08	20,41	42,86	12,24
Industrie des biens d'équipement	17,82	21,78	30,69	8,91
Industrie des biens intermédiaires	21,02	16,98	42,05	8,63
Énergie	2,90	13,04	69,57	4,35
Construction	49,66	7,48	14,97	11,56
Commerce	44,23	12,98	9,86	12,98
Transports	30,56	16,67	27,08	11,11
Activités financières	11,21	46,55	5,17	6,03
Activités immobilières	33,33	16,67	12,50	25,00
Services aux entreprises	37,11	14,43	17,78	9,28
Services aux particuliers	45,12	13,41	10,98	14,63
Éducation, santé, action sociale	36,90	21,43	17,86	13,10

NOTES. N = 2 352 établissements.

3 | L'activité des institutions représentatives du personnel : négociations, discussions et aide aux salariés

Les règles juridiques en vigueur au moment de l'enquête prévoient l'existence d'un monopole de la participation des délégués syndicaux aux négociations collectives. Toutefois, les concepteurs de l'enquête REPONSE ont choisi de ne pas distinguer entre les procédures formelles de négociation — celles visées par le monopole — et les discussions de nature plus informelle. D'autres travaux ont par ailleurs montré que ce monopole n'était pas toujours respecté dans les faits (e.g. Amossé & Jacod, 2008).

Par ailleurs, l'activité des IRP peut être étudiée selon plusieurs autres points d'entrée : la réalisation effective des missions prévues par la loi (en particulier les réunions avec l'employeur ; 3.3) et leur rôle auprès des salariés (3.2).

3.1 | DISCUSSIONS ET NEGOCIATIONS COLLECTIVES

L'enquête REPONSE opère une distinction entre deux types de discussions ou négociations collectives : celles portant sur les salaires et celles qui se sont tenues sur d'autres thèmes. Notre présentation se concentre ici sur les premières.

La formulation du questionnaire qui accompagne l'enquête REPONSE contraint à une étape intermédiaire d'identification. La question faisant référence à la tenue d'une négociation ou discussion salariale est posée en deux temps (cf. annexe II) :

- Question 7.1. À propos des salaires de 2004 dans votre établissement, y a-t-il eu une négociation ou une discussion avec les représentants du personnel ou avec des salariés ?
- Question 7.3. (Si une négociation salariale a eu lieu dans l'établissement et que l'établissement appartient à une entreprise multi-établissements) Votre établissement est-il celui où s'est tenu la discussion ou négociation salariale ?

3.1.1. LA TENUE D'UNE DISCUSSION OU NEGOCIATION COLLECTIVE SUR LES SALAIRES

Le croisement de ces informations fait apparaître qu'en 2004, une négociation ou discussion salariale a eu lieu dans 47,30% des établissements de l'échantillon (tableau 3.17).

Pour la taille comme pour le secteur d'activité, il existe une association statistiquement significative[251]. Sur l'année 2004, les discussions ou négociations collectives sur les salaires ont été plus fréquentes dans les grands établissements (respectivement 56,42%, 54,98% et 57,40% des établissements de et 100 à 199 salariés, de 200 à 499 salariés et de 500 salariés et plus) que dans les établissements de taille plus modeste (26,04% des établissements de 20 à 49 salariés et 37,77% des établissements de 50 à 99 salariés ; non présenté). Cet effet taille s'explique à la fois par l'implantation des délégués syndicaux et les exigences légales en vigueur au moment de l'enquête, qui lient l'obligation de négocier annuellement sur les salaires à la présence de délégués syndicaux dans l'établissement et qui la réserve donc de facto aux établissements de 50 salariés et plus, seuil d'implantation des DS.

TABLEAU 3.17
La tenue d'une négociation ou discussion sur les salaires

	FREQUENCES (%)
Entreprises dans lesquelles s'est tenu une négociation ou discussion sur les salaires	60,02
dont entreprises mono-établissement [A]	23,55
dont entreprises pluri-établissements	36,46

251. Pour la taille : $\chi^2 = 170{,}933$ ($p < 0{,}0001$; ddl = 5). Pour les secteurs d'activité : $\chi^2 = 154{,}221$ ($p < 0{,}0001$; ddl = 13).

dont établissements de l'entreprise dans lesquels s'est tenue la négociation ou discussion sur les salaires [B]	23,75
Établissements dans lesquels s'est tenu une négociation ou discussion sur les salaires ([A] + [B])	47,30

NOTES. N = 2 611 établissements.

Le secteur d'activité apparaît également avoir une importance : on négocie plus fréquemment dans l'industrie automobile (73,47% des établissements), les activités financières (66,95%) et les activités immobilières (65,38%) des établissements que dans l'énergie (24,29%), le commerce (32,44%) et la construction (37,04%). Pour ces deux derniers secteurs, cela peut s'expliquer par les caractéristiques des établissements en termes d'implantation syndicale ou de taille. Cette explication apparaît pour autant insatisfaisante en ce qui concerne l'énergie.

TABLEAU 3.18
Raisons invoquées pour justifier l'absence de négociation ou discussion salariale sur les salaires

	FREQUENCES (%)
Application d'un accord de branche	22,06
Décision de la direction	27,11
Absence de demande des salariés	18,08
Autre raison	41,79
Ne sait pas	1,36

NOTES. Réponse multiple. N = 1 029 établissements.

Aussi, on peut s'intéresser aux raisons invoquées par les répondants afin de justifier l'absence de négociation salariale (tableau 3.18). 41,79% d'entre eux font état d'une « autre raison », laquelle renvoie généralement soit à l'absence d'interlocuteur syndical, soit au fait que la négociation se soit tenue au niveau de l'entreprise et non de l'établissement, soit que la « négociation » se fait individuellement avec chaque salarié[252]. L'absence de négociation pour cause d'application d'une convention collective ou d'un accord collectif de branche est la plus fréquente dans les établissements du secteur de l'énergie (33,33%), des transports (33,96%) et de l'éducation, santé et action sociale (56,00%). Les établissement de l'industrie des biens de consommation (31,58%), des services aux particuliers (31,00%) et des services aux entreprises (31,37%) sont ceux dans lesquels l'absence de négociation due à une décision de la direction est la plus fréquente (ces derniers chiffres ne sont pas présentés).

252. Il s'agit d'une liste non exhaustive.

TABLEAU 3.19
L'occurrence d'une négociation ou discussion salariale sur les salaires en fonction de la présence et des configurations d'institutions représentatives du personnel dans l'établissement

	FREQUENCES (%)
PRESENCE D'IRP DANS L'ETABLISSEMENT	
DS	56,99
DP	50,15
DUP	61,98
CE	53,86
PLURALISME SYNDICAL PARMI LES DS DE L'ETABLISSEMENT	58,82
CONFIGURATIONS D'IRP DANS L'ETABLISSEMENT	
Carence	14,96
DS seul(s)	9,09
DP seul(s)	31,67
DUP seule	37,31
CE seul	29,41
DS + DP	23,85
DS + DUP	80,45
DS + CE	38,10
DP + CE	30,89
DS + DP + CE	58,10

NOTES. N = 2 611 établissements.

Enfin, on peut essayer de lier la tenue de négociation ou discussion sur les salaires à la présence d'IRP, au pluralisme syndical et à la configuration d'IRP dans l'établissement (tableau 3.19). Dans tous les cas, l'association est statistiquement significative[253]. En ce sens, on remarque que les établissements où existe un pluralisme parmi les délégués syndicaux négocient plus que la moyenne de l'échantillon (58,82%). En revanche, on ne peut en dire autant qu'à propos de deux configurations d'IRP : lorsque des délégués syndicaux et une délégation unique du personnel existent (80,45% des établissements ont négocié) et la présence simultanée de DS, DP et CE (plus de 58% des établissements ont négocié).

253. Pour la présence de délégués syndicaux : $\chi^2 = 203{,}355$ ($p < 0{,}0001$; ddl = 1). De délégués du personnel : $\chi^2 = 25{,}169$ ($p < 0{,}0001$; ddl = 1). D'une délégation unique du personnel : $\chi^2 = 30{,}750$ ($p < 0{,}0001$; ddl = 1). D'un comité d'entreprise ou d'établissement : $\chi^2 = 80{,}131$ ($p < 0{,}0001$; ddl = 1). Pour le pluralisme syndical (au moins deux organisations syndicales représentées) : $\chi^2 = 132{,}745$ ($p < 0{,}0001$; ddl = 1). Pour la configuration d'IRP : $\chi^2 = 347{,}784$ ($p < 0{,}0001$; ddl = 9).

3.1.2. PARTICIPANTS & SIGNATAIRES

Lorsqu'une négociation ou discussion sur les salaires s'est tenue dans l'établissement, les délégués syndicaux sont ceux qui ont été impliqués dans le plus grand nombre de cas (70,98% des négociations se sont tenues avec l'ensemble des DS et 3,25% avec certains d'entre eux ; tableau 3.20). Par ailleurs, il est intéressant de constater que, bien que la modalité de réponse la plus fréquente soit la signature d'un accord entre l'ensemble des participants, cette dernière représente moins de la moitié des cas (44,31%).

En second lieu, si l'on croise les informations concernant les participants à la négociation collective et le résultat du processus, il apparaît que la signature d'un accord entre tous les participants est moins fréquente lorsque l'ensemble ou une partie des représentants syndicaux prennent part à la négociation (respectivement 41,70% et 35,00% des cas ; tableau 3.20). Rappelons de plus qu'il n'est pas possible de connaître le contenu de cet « accord » et que rien ne permet de supposer qu'il s'agit d'un accord collectif au sens du Code du travail entérinant la mise en œuvre de nouveaux dispositifs plutôt qu'un document de type procès-verbal attestant que la négociation a eu lieu.

En raison de la formulation des questions, le croisement des participants et des signataires ne permet en outre que des observations parcellaires. En effet, rien ne permet de savoir si les participants qui n'ont pas signé l'accord collectif l'ont fait en raison d'un désaccord sur son contenu ou pour d'autres raisons, en particulier l'absence de prérogative légale légitimant l'apposition de leur signature (tableau 3.21). D'autre part, on remarque aussi certaines situations qui s'écartent du Code du travail. C'est le cas notamment de la participation d'instances élues ou de salariés en même temps que des délégués syndicaux, ou encore, pour prendre un exemple frappant, de négociations conduites en présence d'une délégation unique du personnel à propos desquelles le répondant a signifié qu'elles se sont conclues par une signature du secrétaire du CE. Enfin, les modalités de réponse proposées pour les deux questions ne se recoupent pas parfaitement.

TABLEAU 3.20

Participants et résultat du processus lorsqu'une discussion ou négociation s'est tenue dans l'établissement à propos des salaires

	FREQUENCES (%)				
		LA NEGOCIATION OU DISCUSSION S'EST CONCLUE PAR…			
ONT PARTICIPE A LA DISCUSSION OU NEGOCIATION[a]	Ensemble	Un accord entre tous les participants	Un accord entre la direction et certains participants	Une décision unilatérale de la direction	Ne sait pas
Tous les syndicats	70,98	41,70	27,84	27,49	2,98
Certains syndicats seulement	3,25	35,00	20,00	40,00	5,00
Un salarié mandaté	0,65	50,00	-	50,00	-
Le secrétaire ou les élus du CE (ou instance analogue)	16,67	52,20	17,07	27,80	2,93
La délégation unique	9,27	56,14	7,02	35,09	1,75
Les délégués du personnel	18,94	57,94	14,59	25,32	2,15
Une délégation de salariés	7,80	50,00	23,96	21,88	4,17

Des salariés choisis par la direction	2,03	56,00	32,00	12,00	-
Ne sait pas	1,79	45,45	36,36	4,55	13,64
Ensemble		44,31	24,31	28,37	3,01

NOTES. a. Réponse à choix multiple. N = 1 230 établissements (établissements où s'est tenue une discussion ou négociation collective sur les salaires à laquelle le répondant a été personnellement associé).
LECTURE. 70,98% des discussions ou négociations sur les salaires se sont tenues avec l'ensemble des syndicats présents. 41,70% de ces discussions ou négociations se sont conclues par un accord entre tous les participants.

Ces précautions étant prises, on peut toutefois relever que la signature de l'ensemble des syndicats ayant participé à une discussion ou négociation collective sur les salaires n'est pas automatique et n'intervient que dans 41,40% des cas de signature d'un document écrit. Ce chiffre apparaît fort éloigné des taux de signature syndicale des accords collectifs dénombrés à partir des seules sources administratives (pour un résumé, cf. Laroche, 2009, p. 86 sqq.).

TABLEAU 3.21

TABLEAU 3.21

Participants et signataires de l'accord éventuel lorsqu'une discussion ou négociation s'est tenue dans l'établissement à propos des salaires

FREQUENCES (%)

ONT PARTICIPE A LA DISCUSSION OU NEGOCIATION[a]	ONT SIGNE L'ACCORD COLLECTIF[a]								
	La direction	Tous les syndicats ayant participé	Certains syndicats ayant participé seulement	Le secrétaire ou les élus du CE (ou du CCE)	La délégation unique	Un salarié mandaté	Les délégués du personnel	Les salariés eux-mêmes par référen-dum	Ne sait pas
Tous les syndicats	97,18	52,57	29,29	1,72	-	5,88	4,66	0,12	0,98
Certains syndicats seulement	97,14	11,43	54,29	-	-	11,43	2,86	-	-
Un salarié mandaté	100,00	-	-	12,50	62,50	12,50	-	-	-
Le secrétaire ou les élus du CE (ou instance analogue)	97,73	40,91	13,64	-	0,57	51,14	20,45	-	-
La délégation unique	95,33	29,91	1,87	64,49	1,87	-	-	0,93	0,93
Les délégués du personnel	95,50	36,50	10,00	-	0,50	28,00	52,00	1,50	2,00
Une délégation de salariés	97,01	43,28	16,42	1,49	1,49	5,97	5,97	5,97	1,49
Des salariés choisis par la direction	78,57	14,29	7,14	7,14	-	-	7,14	14,29	7,14
Ne sait pas	88,89	11,11	11,11	-	-	11,11	22,22	22,22	11,11
Ensemble	96,21	41,40	24,31	6,38	0,55	9,89	10,26	1,11	1,48

NOTES. a. Réponse à choix multiple. N = 1 082 établissements (établissements où s'est tenue une discussion ou négociation collective sur les salaires ayant abouti à la signature d'un document écrit et à laquelle le répondant a été personnellement associé).
LECTURE. Lorsque tous les syndicats ont participé à la discussion ou négociation et qu'un document écrit a été signé, celui-ci a été signé par la direction dans 97,18% des cas.

3.2 | LES REUNIONS DES INSTITUTIONS REPRESENTATIVES DU PERSONNEL ELUES

Le Code du travail prévoit explicitement le nombre de réunions qui doivent se tenir entre l'employeur — et ses représentants éventuels — et les IRP élues présentes dans l'établissement[254].

- Les délégués du personnel sont reçus au moins une fois par mois ;
- Le comité d'entreprise est reçu au mois une fois par mois dans les entreprises ou établissements de 150 salariés et plus et au moins une fois tous les deux mois dans les entreprises ou établissements de moins de 150 salariés ;
- S'il existe une délégation unique du personnel (entreprises ou établissements de moins de 200 salariés), celle-ci est reçue au moins une fois par mois. Chaque institution — DP et CE — conservant ses attributions propres, deux réunions sont tenues successivement.

254. Pour les délégués du personnel : art. L. 2315–8 C. tr. Pour le comité d'entreprise/d'établissement : art. L. 2325–14 C. tr. Pour la délégation unique du personnel : art. L. 2326–3 C. tr.

Sur la base de ces informations, on peut s'intéresser aux établissements qui satisfont a minima aux obligations légales (sachant que le nombre de réunions peut être supérieur à ce que prévoit la loi dans la mesure où des réunions supplémentaires peuvent se tenir sur demande des représentants du personnel ; tableau 3.22). Il apparaît qu'une majorité d'établissements respecte les impératifs légaux liés aux réunions des ce (plus de 88% des établissements de moins de 150 salariés et près de 80% des établissements de 150 salariés et plus ont tenu, respectivement au moins 6 et au moins 12 réunions), ce qui n'est pas le cas pour les délégués du personnel et la délégation unique du personnel.

TABLEAU 3.22

Nombre de réunions tenues entre l'employeur et les institutions représentatives du personnel élues présentes dans l'entreprise ou l'établissement

	NOMBRE DE REUNIONS (% D'ETS.)				
INSTITUTIONS REPRESENTATIVES DU PERSONNEL ELUES	Inférieur à 12	Supérieur ou égal à 12	Inférieur à 6	Supérieur ou égal à 6	NOMBRE D'ETABLISSEMENTS
Délégués du personnel	54,38	45,63	- [a]	- [a]	1 920
Comité d'entreprise ou d'établissement					
Entreprise ou établissement de moins de 150 salariés	- [a]	- [a]	11,81	88,19	415
Entreprise ou établissement de 150 salariés ou plus	20,17	79,83	- [a]	- [a]	1 259
Délégation unique du personnel	57,88	42,12	- [a]	- [a]	311

NOTES. a. Sans objet.

4 | Le climat social dans les établissements de l'échantillon

Dans l'ensemble, plus de 42% des établissements de l'échantillon ont connu au moins un conflit collectif appartenant à la liste suivante : débrayage, grève, grève perlée, grève du zèle, refus d'heures supplémentaires, et manifestation. Lorsque l'établissement connaît un pluralisme syndical parmi ses DS, ce taux monte à près de 65% et cette association est statistiquement significative (tableau 3.23). D'une manière générale, la présence d'IRP apparaît significativement liée à la conflictualité dans notre échantillon.

TABLEAU 3.23

Occurrence d'au moins un conflit collectif, présence d'institutions représentatives du personnel et pluralisme syndical dans l'établissement (2002, 2003, 2004)

	FREQUENCES (%)	TEST D'INDEPENDANCE	
PRESENCE D'IRP DANS L'ETABLISSEMENT		χC (ddl = 1)	V de Cramér

DS	56,65	443,978***	0,412
DP	50,00	178,551***	0,262
DUP	25,24	43,233***	−0,129
CE	53,26	221,054***	0,291
PLURALISME SYNDICAL	64,78	507,608***	0,441
Ensemble	42,47		

NOTES. N = 2 611 établissements. *** statistiquement significatif au seuil de 1%, ** de 5%, * de 10%.

L'initiative de ces conflits collectifs est le plus souvent le fait des délégués syndicaux, qu'ils agissent de concert ou de manière moins unanime (tableau 3.24). Les représentants élus semblent moins impliqués dans ces initiatives, ce qui ne signifie pas pourtant qu'ils ne participent pas au conflit par la suite.

TABLEAU 3.24
Initiateurs du conflit le plus marquant dans les établissements ayant connu au moins un conflit collectif en 2002, 2003 ou 2004

INITIATEURS	FREQUENCES (%)
Tous les syndicats	33,54
L'un ou certains d'entre eux	37,60
Des représentants élus du personnel (CE, DP, DU, CHSCT)	13,98
Les salariés	21,73
Ne sait pas	3,43

NOTES. N = 1 109 établissements. Plusieurs modalités de réponse peuvent être choisies.

C | La dimension à expliquer du modèle de recherche : les pratiques de gestion des ressources humaines dans les établissements de l'échantillon

La présentation des fréquences des pratiques de GRH qualifiées par la littérature de pratiques d'implication, de mobilisation, d'engagement, etc., répond à deux contraintes (tableau 3.25). La première est de ne pas chercher, pour l'instant, à les catégoriser car une partie du travail d'opérationnalisation des variables est consacrée à cette question (cf. infra, §2). Elles sont ainsi listées selon leur ordre d'apparition dans le questionnaire, ce qui justifie la présence d'une colonne « Question » dans les tableaux. Cependant, même en prenant cette précaution, l'ordre de présentation reste dépendant des choix qui structurent le questionnaire et en reflète le découpage[255].

D'autre part, il s'agit d'identifier dans la base de données les pratiques qui peuvent être considérées comme relevant d'une dimension mobilisatrice au sens où nous l'avons défini dans le chapitre II. Pour cela, nous nous

255. À ce titre, on peut rappeler que les questions 6.1a à 6.17f portent explicitement sur les thèmes « de l'implication des salariés et des politiques salariales ».

sommes appuyés sur la littérature existante. L'annexe I présente un récapitulatif des pratiques utilisées des études qui articulent le chapitre II. Pour plus de profondeur, nous avons choisi de présenter ces pratiques en les confrontant avec la présence syndicale dans l'établissement.

TABLEAU 3.25

TABLEAU 3.25
Les pratiques de GRH dans les établissements de l'échantillon

		FREQUENCES (%)		TESTS
	PRATIQUES	Ensemble	Présence syndicale [a]	χ^2 [b]
3.2.	Diffusion d'informations sur les stratégies et orientations de l'entreprise ou du groupe[u]	86,33	90,00	61,72***
	… sur la situation économique de l'entreprise	90,16	92,61	36,72***
	… sur l'impact social et environnemental de l'entreprise	66,41	70,74	45,33***
	… sur les perspectives d'évolution de l'emploi	83,68	87,10	46,20***
	… sur l'évolution des salaires	77,98	82,44	62,70***
	… sur les possibilités de formation	92,68	93,69	8,10***
	… sur les perspectives de changements technologiques ou organisationnels	85,06	88,07	38,38***
3.3a	Groupes qualité, groupes de résolution de problèmes[e]	27,42	29,60	0,10
	Réunions régulières d'atelier, de bureau ou de service	62,31	68,64	47,28***
	Groupes d'expression directe	17,58	18,86	2,85*
3.4a	Boîte à idées	28,30	30,91	18,07***
	Enquête de satisfaction des salariés	26,73	31,53	63,55***
5.1b	Niveau de formation comme premier critère de recrutement	13,33	15,63	24,91***[f]
	Polyvalence comme premier critère de recrutement	5,82	5,97	0,22
	Goût du travail en équipe comme premier critère de recrutement	5,21	5,74	3,12*
5.5c	La plan de formation a pour objectif la préparation ou l'adaptation des salariés à l'évolution des technologies	16,62	17,73	2,23[g]
	… la préparation à un changement de poste ou une prise de fonction	33,36	39,66	24,01***
	… l'acquisition d'une compétence reconnue (titre, diplôme, etc.)	5,52	6,19	0,09
	… l'amélioration du niveau de formation générale	16,62	17,73	2,87*[j]
5.6.	Fixation d'objectifs globaux[l]	31,75	32,16	0,50
5.7.	Encouragement à l'autonomie dans la résolution de problèmes intervenant dans la production ou la marche du service[k]	56,03	57,33	3,84*
5.8a	Passage d'un poste à l'autre au cours du travail habituel[t]	47,22	47,16	0,00
5.9.	L'auto-contrôle est la méthode principale de contrôle du travail[m]	10,46	11,65	8,19***
5.12.	Groupes de travail pluridisciplinaire, groupes ou équipes de projets[n]	26,27	30,06	39,90***
	Equipes autonomes de production	20,26	22,05	10,65***
5.13a	Juste-à-temps (fournisseurs ou clients)	51,40	55,40	34,58***
	Raccourcissement de ligne hiérarchique (suppression d'un niveau hiérarchique intermédiaire)	30,72	35,17	50,34***
6.6a	Primes liées à la performance individuelle (prime d'objectif, de rendement,…) pour les non-cadres	56,03	53,47	13,88***
	… à la performance collective (intéressement, participation…) pour les non-cadres	67,14	72,61	75,26***
6.10a	Entretiens d'évaluation pour les salariés non-cadres[q]	81,69	85,00	41,64***
6.11	Lien entre l'entretien d'évaluation et le salaire ou les primes[r]	70,13	76,02	28,37***
	… et la formation	66,07	70,51	6,88***
	… et la promotion	76,83	82,67	30,63***
	… et la sécurité de l'emploi	29,26	30,63	0,00
6.13a	Existence d'un accord d'intéressement	60,17	68,92	172,58***
6.15a	Existence d'un plan d'épargne d'entreprise	58,83	68,24	197,44***
6.16	Existence d'un plan d'épargne retraite	11,22	11,82	1,93
6.17a	Actionnariat salarié[s]	18,77	22,61	54,09***

NOTES. Sauf mention contraire, N = 2 611 établissements. a. Présence d'au moins un délégué syndical dans l'établissement. Les « fréquences en colonnes » sont présentées. La lecture est donc « X% des établissements où au moins un DS est présent utilise la pratique Y ». b. Les tests d'indépendance sont réalisés entre la présence d'au moins un délégué syndical et la présence de la pratique dans l'établissement. Les tables de contingence étant de type 2 × 2, le nombre de degrés de liberté est égal à 1. Pour chaque tableau de contingence, les classes sont indépendantes et les effectifs théoriques de chaque classe sont tels que $E_{i,i} \geq 5$. * statistiquement significatif au seuil de 10%, ** de 5%, *** de 1%. c. Les informations sont diffusées à l'ensemble des salariés, par opposition à une diffusion « aux cadres seulement », « pas de diffusion générale (aux représentants du personnel au cas par cas) » et « sans objet (ce document n'existe pas) ». d. Diffusion des informations « régulière » ou « occasionnelle », par opposition à « jamais » et « ne sait pas ». e. Les fréquences reflètent l'existence de ces dispositifs dans l'établissement pour au moins 20% des salariés. Pour les tests d'associations, N = 1 508 pour les cercles qualité, N = 2 228 pour les réunions d'atelier et N = 664 pour les groupes d'expression directe. f. Les fréquences sont présentées pour l'ensemble de l'échantillon (N = 2 611). Les tests d'indépendance sont calculés en tenant compte des fréquences manquantes : pour l'ensemble des items relatifs à la question 5.1b, N = 2 600 établissements. g. Pour les tests d'indépendance des items relatifs cette question, N = 2 052 établissements. i. N = 1 964 établissements. j. Par opposition à « Définition précise des tâches ». Pour le test d'indépendance, N = 2 571. k. Par opposition à « Obligation de passer par la hiérarchie ». Pour le test d'indépendance, N = 2 561. l. Les fréquences sont présentées par opposition aux modalités « ne sait pas » et « non posée ». Pour le test d'indépendance, N = 2 598. m. Par opposition à l'ensemble des autres formes de contrôle (hiérarchie supérieure, hiérarchie intermédiaire, collègues, clients, service spécialisé, autres formes de contrôle et forme de contrôle inconnue). n. Utilisation des dispositifs pour au moins 20% des salariés. o. Pour les tests d'indépendance des items de cette question, N = 2 606. q. Pour les questions 6.10a et 6.10b, les fréquences présentées correspondent aux fréquences cumulées des modalités « tous les cadres/tous les non-cadres » et « certains cadres/certains non-cadres », par opposition à « Non », « Ne sait pas » et aux non réponses. Pour les tests d'indépendance, les totaux respectifs sont N = 2 606 et N = 2 451. r. Lien direct ou indirect. Pour les tests d'indépendance des items de cette question, N = 2 308. s. Pour le test d'indépendance, N = 2 307.

§2 | L'OPERATIONNALISATION DU MODELE DE RECHERCHE
TRADUIRE LES APPORTS DES RELATIONS INDUSTRIELLES ET DE LA GESTION STRATEGIQUE DES RESSOURCES HUMAINES

Pour reprendre les termes de William K. Roche (1999, p. 661, notre traduction), l'opérationnalisation des pratiques et des systèmes de pratiques de GRH mobilisatrices n'offre pas « de solution parfaite. » Cette difficulté est due, en particulier, aux problèmes posés par la définition de ce que recouvrent exactement les pratiques — qui se traduisent par des difficultés en matière de choix des indicateurs — et par l'identification des « domaines » de GRH auxquelles appartiennent les différentes pratiques, c'est-à-dire des concepts sous-jacents qui leur sont associés — qui se traduit par des difficultés de regroupements cohérents entre indicateurs. La littérature propose ainsi plusieurs méthodologies concurrentes (cf. annexe III). Cette section est donc l'occasion de présenter et justifier les choix opérés (A).

En second lieu, nous aborderons également la stratégie adoptée pour opérationnaliser les concepts de présence, activité et stratégie des IRP dans le contexte français (B) ainsi que la dimension de contrôle du modèle de recherche (C).

A | L'opérationnalisation de la dimension à expliquer du modèle de recherche

D'une manière générale, notre proposition est la suivante. L'examen des développements théoriques issus des relations industrielles apparaît stimulant pour expliquer les mécanismes par lesquels les institutions représentatives du personnel influencent les pratiques de GRH. Mais, ces développements se cantonnent à expliquer la variation du contenu des pratiques de GRH par la présence et/ou l'activité des IRP. Or, l'apport majeur de la gestion stratégique des ressources humaines est de considérer non pas les pratiques de GRH isolément, mais dans leur combinaison sous forme de systèmes de pratiques. En particulier, les systèmes de pratiques mobilisatrices sont supposés reposer sur des logiques de cohérence et de renforcement mutuel des pratiques. En d'autres termes, un système de pratiques mobilisatrices se caractérise non seulement par le

contenu des pratiques, mais aussi par leur association. Nous proposons donc une opérationnalisation qui cherche à prendre en compte ces deux aspects.

1 | Les pratiques de gestions des ressources humaines retenues pour l'analyse

L'enquête REPONSE offre l'avantage d'inclure des questions portant sur une large gamme de pratiques de GRH et d'organisation du travail constitutives du modèle high-involvement. À ce titre, on peut les regrouper selon leur objet, à la manière de la présentation réalisée au chapitre II. Nous sommes revenus à plusieurs reprises sur la difficulté récurrente qui concerne l'identification des pratiques mobilisatrices (cf. supra, chapitre II, section I). La sélection est opérée ici après l'examen attentif des pratiques retenues dans les analyses conduites dans la littérature (cf. annexe III), et plus particulièrement dans le contexte français (en particulier, d'après Barraud-Didier, Guerrero & Igalens, 2003).

1.1 | LES PRATIQUES DE COMMUNICATION ET D'IMPLICATION DES SALARIES RETENUES POUR L'ANALYSE

L'enquête REPONSE dispose de données sur la diffusion d'information aux salariés (mécanismes de diffusion descendante de l'information), l'existence de « boîtes à idées » et d'enquêtes de satisfaction (mécanismes de diffusion ascendante de l'information), ainsi que sur l'existence de groupe de résolution de problème, d'expression directe et de réunions d'atelier (participation à la prise de décision). Pour chacune de ces pratiques à l'exception des enquêtes de satisfaction, les questions portent à la fois sur l'utilisation de ces pratiques et la proportion de salariés concernés.

Par rapport à la littérature existante, il a été choisi de retenir les pratiques de communication descendante concernant des informations sur l'entreprise de manière extensive. Généralement, ce sont les seules informations sur la stratégie (e.g. Ahmad & Schroeder, 2003), la performance économique et/ou financière (e.g. Guest & Hoque, 1994) et l'évolution de l'emploi (e.g. Edwards, 1995b) qui sont privilégiées. Nous retenons ainsi la diffusion d'informations relatives à la stratégie de l'entreprise ou de l'établissement, sa situation économique, son impact social et environnemental, les perspectives d'évolution de l'emploi, d'évolution des salaires, de changement technologique ou organisationnel et sur les possibilités de formation continue.

Le choix des dispositifs de participation et de consultation des salariés est fondé en particulier sur les études empiriques dans le contexte français (e.g. Coutrot, 2004 ; Laroche 2002, Amossé & Wolff, 2008). Nous choisissons de retenir le recours à des cercles qualité ou groupes de résolution de problèmes, l'existence de réunion d'atelier, de bureau ou de service et l'existence de groupes d'expression directe. Nous retenons en outre l'existence de mécanismes consultatifs individuels : boîte à idées (e.g. Arthur, 1994 ; Roche, 1999) et enquête de satisfaction (e.g. de Menezes & Wood, 2006).

1.2 | LES PRATIQUES DE RETRIBUTION ET D'INCITATION

D'autre part, la dimension de rétribution de l'effort est également présente, sous la forme de question à propos des pratiques d'évaluation et de rémunération. Il existe aussi une question à propos du lien entre l'évaluation et différents dispositifs de rétribution de l'effort (promotion, augmentations salariales et primes, accès à des mécanismes de formation).

Nous nous intéressons ici aux pratiques de rémunération qui possèdent une dimension réversible : primes individuelles et collectives liées à la performance, accord d'intéressement, plan épargne d'entreprise, plan épargne retraite et actionnariat salarié. Il faut, pour toutes ces pratiques, garder à l'esprit les remarques que nous avons formulées au chapitre II et qui concernent l'importance de leur encadrement légal. Cette sélection apparaît toutefois cohérente avec la littérature (e.g. Delery & Doty, 1996).

1.3 | LES SOUTIENS ORGANISATIONNELS

En troisième lieu, les pratiques que nous assimilons à la dimension de « soutien organisationnel », selon la terminologie des études britanniques réalisées à partir de l'enquête WERS (e.g. Forth & Millward, 2004 ; Bryson, Forth & Kirby, 2005), font également l'objet d'un questionnement dans l'enquête REPONSE. On y trouve ainsi des questions portant sur les pratiques de recrutement (acquisition des compétences), de formation[256] (développement des compétences) et d'organisation du travail (flexibilité, autonomie, etc.).

Jeffrey Pfeffer (1995) ou John E. Delaney & Mark Huselid (1996) font référence à des procédures de recrutement « sélectives » qui mettent en concurrence un grand nombre de candidats et requièrent la mise en œuvre de méthodes approfondies de sélection objectives (tests) et subjectives (entretiens). Plutôt qu'aux méthodes en elles-mêmes, d'autres études s'intéressent aux critères retenus pour la sélection des candidats : on relève ainsi l'utilisation de la capacité de l'individu à être formé (Wood & Albanese ; Hoque), sa motivation (de Menezes & Wood 06), ses compétences en matière de résolution de problèmes (Youndt et al.) Une dernière série de recehrche s'intéressent aux dépenses réalisées par l'entreprise au titre de l'investissement dans les procédures de recrutement (e.g. Koch & McGrath 96). L'enquête REPONSE propose à ce titre des informations concernant les critères de sélection utilisés.

En ce qui concerne la formation professionnelle, la littérature s'appuie généralement soit sur les dépenses en matière de formation (Barraud-Didier, Guerrero & Igalens, 2003), soit sur l'accès à des opportunités de formation pour l'ensemble des salariés (Birdi et al., 2008), soit encore sur les compétences que les actions de formation permettent d'acquérir. Dans cette dernière catégorie d'études, les compétences recherchées sont de trois ordres : l'acquisition de compétences non directement liées au poste occupé, c'est-à-dire un objectif d'amélioration de la polyvalence de l'individu (e.g. Guthrie et al., 2009 ; Datta, Guthrie & Wright, 2005) ;

256. Le traitement des pratiques de formation est plus ambigu. On peut en effet considérer que le développement des compétences soit inscrit dans une volonté délibérée du management. On peut aussi voir l'accès à la formation comme un mécanisme de rétribution de l'effort. À ce titre, l'indicateur retenu est l'existence d'un plan de formation dans l'établissement. Bien qu'imparfait, cet indicateur est néanmoins le seul qui permette une analyse approfondie. Des tests préliminaires réalisés en utilisant comme indicateurs les objectifs de ce plan de formation ont révélé de nombreux problèmes d'informations incomplètes qui nous ont conduit à ce choix.

l'acquisition de compétences spécifiques à l'entreprise (id.) ; l'acquisition de compétences favorisant l'autonomie et le travail en équipe (résolution de problèmes, « relations humaines », etc. ; de Menezes & Wood, 2006 ; Forth & Millward, 2004). Ces éléments peuvent être approchés en s'intéressant aux objectifs du plan de formation.

Les modalités de réponse à la question 5.6. de l'enquête REPONSE font écho à ce que les chercheurs anglo-saxons désignent comment définitions « étroite » et « souple » des postes (e.g. Delery & Doty, 1996 ; Ichniowski & Shaw, 1999). Au titre des méthodes d'organisation du travail fondées sur la flexibilité et l'autonomie, nous retenons enfin la rotation habituelle sur plusieurs postes (e.g. MacDuffie, 1995), le recours au juste-à-temps (e.g. Bacon & Blyton, 2001), la suppression de niveau hiérarchique (e.g. Black & Lynch, 2001), l'existence de groupes pluridisciplinaires et d'équipes autonomes (e.g. Wood & Albanese, 1995) et l'incitation à l'autonomie dans la résolution de problèmes (e.g. Appelbaum et al., 2000).

2 | L'opérationnalisation de l'utilisation des pratiques mobilisatrices

La manière la plus simple d'opérationnaliser les pratiques mobilisatrices est de créer une variable dichotomique codée « 1 » lorsque la pratique est déclarée être utilisée et « 0 » dans les autres cas. Un grand nombre d'études ont ainsi recours à cette méthodologie. Elle est particulièrement utile dans le cas de l'investigation de liens de causalité concernant une pratique prise individuellement, qu'il s'agisse, par exemple, de sa contribution à la performance de l'entreprise (e.g. Ichniowski, Delaney & Lewin, 1989 ; Cappelli & Neumark, 2001), son influence sur la présence d'IRP (e.g. Amossé & Wolff, 2008) ou encore qu'elle soit utilisée comme variable dépendante (e.g. Ng & Maki, 1994).

Pour chacune des pratiques identifiées nous proposons donc une première opérationnalisation en créant des telles variables dichotomiques (tableaux 3.26 à 3.30). Par commodité, nous présentons les variables selon les thèmes qui structurent le questionnaire du volet « représentant de la direction » de l'enquête REPONSE 2004–2005.

Si elle permet une première analyse, cette méthodologie d'opérationnalisation possède toutefois deux limites. La première tient à son objet même : elle ne rend pas compte des combinaisons de pratiques adoptées sur les lieux de travail et ne permet pas, en ce sens, d'ancrer la réflexion dans une démarche SHRM qui permettrait l'analyse de systèmes de pratiques. La seconde tient aux nécessaires précautions qu'il faut prendre dans l'interprétation des résultats, car le codage de la variable est intimement lié à la manière dont le questionnaire est conçu. Il faut en ce sens être vigilant quant à l'objet de la question, à savoir si elle porte sur la présence ou l'utilisation de la pratique considérée. Dans l'enquête REPONSE que nous mobilisons ici, les questions ne semblent pas souffrir de cette ambiguïté car elles appellent des réponses fermées qui s'expriment

soit en termes d'existence d'une pratique ou d'un dispositif[257] ou, plus explicitement explicitement encore, de son utilisation effective[258] (cf. annexe II).

TABLEAU 3.26
L'opérationnalisation des pratiques de GRH : les pratiques de flexibilité organisationnelle et de travail en équipe

PRATIQUE	VARIABLE	DEFINITION	FREQ. (%)	ECART-TYPE
Définition large des postes de travail	JOB_SOUPLE	1 = Le travail à accomplir est défini par la fixation d'objectifs globaux ; 0 = Autres situations.	31,29	0,46
Incitation à l'autonomie dans la résolution de problèmes liés aux tâches	AUTONOMIE	1 = En cas d'incident dans la production ou la marche du service, les salariés sont encouragés à régler eux-mêmes le problème ; 0 = Autres situations.	55,90	0,50
Passage d'un poste à l'autre	ROTATION	1 = La majorité des salariés passe d'un poste à l'autre au cours de leur travail habituel ; 0 = Autres situations.	18,77	0,39
Auto-contrôle du travail réalisé	AUTOCONTROLE	1 = Le contrôle du travail effectué par les salariés est réalisé par les salariés eux-mêmes ; 0 = Autres situations.	10,76	0,31
Groupes de travail pluridisciplinaire, de groupes ou équipes de projets	GTR	1 = Au moins 20% des salariés sont concernés par des groupes de travail pluridisciplinaire, des groupes ou équipes de projet ; 0 = Autres situations.	25,69	0,44
Équipes autonomes de production	EAP	1 = Au moins 20% des salariés sont concernés par des équipes autonomes de production ; 0 = Autres situations.	20,57	0,40
Juste-à-temps	JAT	1 = L'établissement met en œuvre des méthodes d'organisation du travail de type juste-à-temps (fournisseurs ou clients) ; 0 = Autres situations.	51,82	0,50
Raccoucissement de ligne hiérarchique	SUPNIV	1 = L'établissement a procédé à un raccourcissement de ligne hiérarchique (suppression d'un niveau hiérarchique intermédiaire) ; 0 = Autres situations.	31,17	0,46

NOTES. N = 2 611. Les questions portent sur l'année 2004.

257. On peut prendre ici deux exemples. La question 5.5a demande si « [e]n 2004, un plan de formation annuel a été établi ». En-dehors de biais tels que l'anxiété ou la désirabilité sociale — dont on ne peut bien entendu pas faire abstraction —, il est légitime de considérer que la réponse « Oui » dénote l'existence du plan de formation. Bien qu'on ne dispose pas d'informations sur le fait que ce plan de formation ait été effectivement utilisé, on peut considérer que son existence est un indice d'intentionnalité stratégique au sens de Gary Hamel & C.K. Pralahad (1994). La question 6.15a, d'autre part, est la suivante : « Les salariés de votre entreprise/établissement ont-ils accès à un plan d'épargne d'entreprise ou inter-entreprise ? » Dans ce cas particulier, on ne dispose pas d'information sur l'utilisation effective. Néanmoins, il s'agit d'un dispositif dont l'utilisation est laissée à la discrétion des salariés, et il est donc suffisant d'avoir des renseignements sur son existence.

258. Par exemple, la question 6.6a est formulée de la manière suivante : « En 2004, le personnel non-cadres de l'entreprise/l'établissement a-t-il bénéficié d'augmentations générales de salaires ? », ce qui ne laisse pas de doute sur le fait que des augmentations salariales ont effectivement été accordées.

TABLEAU 3.27

L'opérationnalisation des pratique de GRH : les pratiques de communication descendante de l'information, de participation directe et de consultation

PRATIQUE	VARIABLE	DEFINITION	FREQ. (%)	ECART-TYPE
Diffusion d'informations sur les stratégies et orientations de l'entreprise ou du groupe	INFO_STRAT	1 = De l'information est régulièrement ou occasionnellement diffusée à l'ensemble des salariés ; 0 = Autres situations.	86,33	0,34
… sur la situation économique de l'entreprise	INFO_ECO	1 = De l'information est régulièrement ou occasionnellement diffusée à l'ensemble des salariés ; 0 = Autres situations.	90,16	0,30
… sur l'impact social et environnemental de l'entreprise	INFO_SOCENV	1 = De l'information est régulièrement ou occasionnellement diffusée à l'ensemble des salariés ; 0 = Autres situations.	66,41	0,47
… sur les perspectives d'évolution de l'emploi	INFO_EVOEMP	1 = De l'information est régulièrement ou occasionnellement diffusée à l'ensemble des salariés ; 0 = Autres situations.	83,68	0,37
… sur l'évolution des salaires	INFO_EVOSAL	1 = De l'information est régulièrement ou occasionnellement diffusée à l'ensemble des salariés ; 0 = Autres situations.	77,98	0,41
… sur les possibilités de formation	INFO_FORMA	1 = De l'information est régulièrement ou occasionnellement diffusée à l'ensemble des salariés ; 0 = Autres situations.	92,68	0,26
… sur les perspectives de changements technologiques ou organisationnels	INFO_TECOR	1 = De l'information est régulièrement ou occasionnellement diffusée à l'ensemble des salariés ; 0 = Autres situations.	85,06	0,36
Groupes qualité, groupes de résolution de problèmes	CQ	1 = Un dispositif de type cercle qualité ou groupe de résolution de problèmes a concerné régulièrement au moins 20% des salariés ; 0 = Autres situations.	27,42	0,45
Réunions régulières d'atelier, de bureau ou de service	RA	1 = Un dispositif de type réunions régulières d'atelier, de bureau ou de service a concerné régulièrement au moins 20% des salariés ; 0 = Autres situations.	62,31	0,48
Groupes d'expression directe	GE	1 = Un dispositif de type groupes d'expression directe a concerné régulièrement au moins 20% des salariés ; 0 = Autres situations.	17,58	0,38
Boîte à idées	BOITID	1 = Une boîte à idée est à la disposition des salariés ; 0 = Autres situations.	28,30	0,45
Enquête de satisfaction des salariés	ENQSATIS	1 = Une enquête de satisfaction ou une évaluation à 180° a été réalisée ; 0 = Autres situations.	26,73	0,44

NOTES. N = 2 611 établissements. Les questions portent sur l'année 2004.

TABLEAU 3.28

L'opérationnalisation des pratiques de GRH : les pratiques de recrutement et de formation professionnelle

PRATIQUE	VARIABLE	DEFINITION	FREQ. (%)	ECART-TYPE
Recrutement en fonction du niveau de formation initiale	RECRUT_FORMA	1 = Le niveau de formation initiale est une des trois qualités les plus importantes parmi celles recherchées lors des procédures de recrutement ; 0 = Autres situations.	28,53	0,45
Recrutement fondé sur la polyvalence du candidat	RECRUT_POLY	1 = La polyvalence est une des trois qualités les plus importantes parmi celles recherchées lors des procédures de recrutement ; 0 = Autres situations.	26,93	0,44
Recrutement fondé sur le goût pour le travail en équipe	RECRUT_EQUIPE	1 = Le goût pour le travail en équipe est une des trois qualités les plus importantes parmi celles recherchées lors des procédures de recrutement ; 0 = Autres situations.	38,70	0,49
Existence d'un plan de formation	PLANFORM	1 = Un plan de formation ; 0 = Autres situations.	87,56	0,33

NOTES. N = 2 611. Les questions portent sur l'année 2004.

TABLEAU 3.29

L'opérationnalisation des pratiques de GRH : les pratiques de rémunération

PRATIQUE	VARIABLE	DEFINITION	FREQ. (%)	ECART-TYPE
Primes liées à la performance individuelle (prime d'objectif, de rendement, etc.) pour le personnel non-cadre	NPRIMI	1 = Le personnel non-cadres a bénéficié de primes liées à la performance individuelle ; 0 = Autres situations.	56,14[a]	0,50
Primes liées à la performance collective (intéressement, participation…) pour le personnel non-cadre	NPRIMCO	1 = Le personnel non-cadres a bénéficié de primes liées à la performance collective ; 0 = Autres situations.	67,27[a]	0,47
Existence d'un accord d'intéressement	INTERE	1 = Les salariés sont couverts par un accord d'intéressement ; 0 = Autres situations.	60,17	0,49
Existence d'un plan d'épargne d'entreprise ou inter-entreprise	PEE	1 = Les salariés ont accès à un PEE ; 0 = Autres situations.	58,83	0,49
Existence d'un plan d'épargne retraite	PER	1 = Les salariés ont accès à un PER ; 0 = Autres situations.	11,22	0,32
Actionnariat salarié	ACTIONS	1 = Des salariés détiennent une part du capital de l'entreprise ; 0 = Autres situations.	30,41	0,46

NOTES. a. N = 2 606. Les observations manquantes correspondent aux établissements où il n'existe pas de salariés « non-cadres » Sauf mention contraire, N = 2 611. Les questions portent sur l'année 2004.

TABLEAU 3.30

L'opérationnalisation des pratiques de GRH : les pratiques d'évaluation et leur lien avec la rémunération, la formation, la promotion et la sécurité de l'emploi

PRATIQUE	VARIABLE	DEFINITION	FREQ. (%)	ECART-TYPE

Entretiens d'évaluation pour les salariés non-cadres	NENTRET	1 = L'ensemble ou certains des salariés non-cadres sont reçus périodiquement par leur supérieur hiérarchique pour un entretien ; 0 = Autres situations.	81,85	0,39
Lien entre l'entretien d'évaluation et le salaire ou les primes	NLSAL	1 = Les salariés non-cadres sont reçus pour un entretien et il existe un lien entre cet entretien et leur salaires ou les primes perçues ; 0 = Autres situations.	65,73	0,47
… et la formation	NLFORM	1 = Les salariés non-cadres sont reçus pour un entretien et il existe un lien entre cet entretien et leur accès à des opportunités de formation ; 0 = Autres situations.	62,20	0,48
… et la promotion	NLPROMO	1 = Les salariés non-cadres sont reçus pour un entretien et il existe un lien entre cet entretien et leur promotion ; 0 = Autres situations.	72,06	0,45
… et la sécurité de l'emploi	NLSECEMP	1 = Les salariés non-cadres sont reçus pour un entretien et il existe un lien entre cet entretien et la sécurité de leur emploi ; 0 = Autres situations.	27,59	0,45

NOTES. N = 2 606 établissements. Les valeurs manquantes proviennent d'établissements où il n'existe pas de salariés non-cadres. Les questions portent sur l'année 2004.

3 | L'opérationnalisation de l'utilisation de systèmes de pratiques mobilisatrices

La mise en évidence de systèmes de pratiques mobilisatrices peut être réalisée par le biais de deux concepts : l'intensité du recours à des pratiques mobilisatrices, c'est-à-dire le nombre de pratiques qu'il est possible d'observer conjointement dans l'établissement (3.1) et la recherche de grappes de pratiques cohérentes (3.2).

3.1 | L'INTENSITE DU RECOURS A DES PRATIQUES MOBILISATRICES

La mesure de l'intensité du recours à des pratiques mobilisatrices est utile car elle permet de comparer des situations de présence, d'absence d'une ou plusieurs pratique(s) mobilisatrice(s) ou encore différents degrés de présence.

Son développement est en ce sens lié à celui la démarche SHRM (Huselid, 1995) car la mesure de l'intensité du recours aux pratiques mobilisatrices offre l'opportunité de tester empiriquement s'il existe un lien entre, par exemple, le nombre de pratiques adoptées et les résultats de l'entreprise en termes de performance ; ce que Bruce E. Kaufman (2010b) désigne comme le « premier théorème fondamental de la performance » dans la perspective SHRM (cf. supra). Cette méthodologie est également privilégiée dans l'analyse de bundles de pratiques (Delaney & Huselid, 1996). En effet, elle peut s'appuyer sur une logique additive qui a l'avantage, par rapport à la logique multiplicative, de ne pas s'annuler en cas d'absence d'une seule pratique. Elle est cohérente avec les arguments selon lequels les pratiques mobilisatrices ont un effet additif sur la performance et qu'elles sont, d'autre part, substituables (Delery, 1998).

Les méthodologies de mesure de l'étendue du recours à des pratiques mobilisatrices peuvent être classées en deux catégories : les méthodologies de dénombrement des pratiques (3.1) et les méthodologies qui s'intéressent aux effectifs ou à la proportion de salariés concernés par les pratiques (3.2).

3.1.1. LES METHODOLOGIES DE DENOMBREMENT DE PRATIQUES

Le dénombrement des pratiques de GRH est une des méthodologies les plus fréquemment adoptées, bien qu'il soit réalisé sur un ensemble de pratiques qui varie beaucoup d'une étude à l'autre (Marchington & Wilkinson, 2005). Pour intuitif que soit ce choix, on peut remarquer qu'il a fait l'objet d'opérationnalisations sensiblement différentes.

La première consiste à créer une ou plusieurs variable(s) quantitative(s) discrète(s) figurant — de manière tautologique — le nombre de pratiques dénombrées (e.g. Kochan, Katz & McKersie, 1986) pour calculer le « score » réalisé par l'entreprise. Elle peut aussi consister en la création de variable(s) dichotomique(s) à partir de coefficients standardisés (z-scores ; MacDuffie, 1995 ; Delaney & Huselid, 1996), plus rarement après transformation linéaire des z-scores (e.g. Pil & MacDuffie, 1996 ; les scores prennent dans cet article des valeurs allant de 0 à 100). Ici encore, l'avantage est de proposer une représentation dont l'interprétation est aisée. Néanmoins, cette interprétation suppose, pour gagner en validité externe, de pouvoir s'appuyer sur des ensembles de pratiques identiques (même définition, même nombre total potentiel de pratiques dans différentes entreprises).

La seconde méthodologie passe par la création d'une ou plusieurs variable(s) dichotomique(s) dont le codage de la catégorie de référence est fonction de conditions posées par les chercheurs. Ainsi, la variable (généralement utilisée comme variable indépendante du modèle), est codée « 1 » si l'on observe la présence dans l'entreprise ou l'établissement d'au moins une pratique parmi celles qui font l'objet de l'analyse (e.g. Gittleman, Horrigan & Joyce, 1998 ; Guéry, 2009), si l'on observe l'adoption d'au moins la moitié des pratiques (Guest & Hoque, 1994), ou tout autre choix des auteurs (Coutrot, 2000a, 2000b et 2004 ; Laroche, 2002), et codée « 0 » dans les autres cas. De même, l'opérationnalisation peut être réalisée par comparaison du nombre de pratiques observées dans l'établissement à un indicateur de position de la distribution du nombre de pratiques dans l'échantillon : la variable prend alors la valeur « 1 » lorsque le nombre de pratiques est supérieur à la moyenne (e.g. Guest et al., 2003 ; Datta, Guthrie & Wright, 2005) ou la médiane (e.g. Delaney & Huselid, 1996 ; Batt, 2002) et la valeur « 0 » dans les autres cas. Une dernière approche, très semblable, consiste à créer plusieurs variables en s'appuyant sur les différents quartiles de la distribution du nombre de pratiques, auquel cas l'opérationnalisation intervient soit par le biais de plusieurs variables dichotomiques (Bryson, Forth & Kirby, 2005), soit par le biais d'une variable catégorielle ordinale (Hoque, 1999).

3.1.2. EFFECTIFS ET PROPORTIONS DE SALARIES CONCERNES

Une deuxième mesure de l'étendue de l'utilisation de pratiques mobilisatrices consiste à avoir recours à des variables qui saisissent les effectifs ou la proportion de salariés concernés par les pratiques identifiées. Un de ses avantages est qu'elle permet de dépasser les difficultés liées à l'ambiguïté entre la notion de présence en tant que déclaration effectuée par le répondant et la notion d'utilisation effective de la pratique. Les différences entre études se situent soit dans la méthodologie adoptée, soit dans le choix du seuil de la proportion de salariés à partir duquel l'utilisation de la pratique sera considéré. Dans tous les cas, le recours à la mesure de la proportion de salariés concernés permet de coder l'information relative au degré d'utilisation d'une pratique, et nous renseigne ainsi sur son rôle par rapport à l'ensemble des pratiques utilisées.

Certains travaux ont recours à des questionnaires sous forme d'échelles de Likert pour obtenir des informations qui portent soit sur les effectifs (e.g. Wright et al., 1999) soit sur la proportion de salariés concernés par les pratiques de GRH (e.g. Huselid, 1995 ; Osterman, 1995a). Dans tous ces exemples, la mesure du degré d'utilisation effective des pratiques s'apparente à ce Thomas Coutrot (2004) nomme le « taux de pénétration » des pratiques.

Lorsqu'une telle possibilité n'est pas laissée par la manière dont l'enquête est conçue, le choix opéré du seuil de pénétration retenu par les auteurs varie grandement d'une étude à l'autre : par exemple, Coutrot (2000a ; 2000b) et Laroche (2001 ; 2002), retiennent un taux de pénétration de 20% au moins des salariés, Osterman (1995a) de 50%, Forth & Millward (2004) de 60%. Thomas Amossé & Loup Wolff (2008), qui s'intéressent à une comparaison entre les cas français et britannique à l'aide de REPONSE et WERS, distinguent, en raison de différences de conception entre les deux bases de données, les situations où la pratique concerne l'ensemble des salariés ou quelques salariés seulement.

Il faut noter que la validation des échelles conçues pour évaluer l'intensité du recours à des pratiques mobilisatrices est assez fréquemment absente (elle n'est en fait justifiée que lorsque la création d'index est réalisée à partir de variables qui codent des questions posées sous forme d'échelles de Likert). Lorsqu'elle existe, elle se fait généralement grâce à la mesure du coefficient α de Cronbach (e.g. Wright et al., 1999), plus rarement par équations structurales (Appelbaum et al., 2000), ou encore par analyse factorielle confirmatoire (Bae & Lawler, 2000).

3.2 | L'ANALYSE FACTORIELLE DES PRATIQUES MOBILISATRICES : L'IDENTIFICATION DE GRAPPES DE PRATIQUES

En dépit du soin apporté à la sélection des pratiques de GRH dans le questionnaire de l'enquête REPONSE, les mesures de l'utilisation et de l'étendue ne permettent pas à elles seules de conclure d'une manière qui soit satisfaisante si l'établissement fait un usage « raisonné » de ces pratiques. Une façon d'étudier cette question peut être de réaliser une analyse factorielle de manière à identifier des variables non-observables empiriquement mais qui constituent un facteur commun à plusieurs pratiques. En d'autres termes, il s'agit

d'étudier s'il existe des liens statistiquement significatifs figurant une dimension latente entre différentes pratiques de GRH.

Certes, il faut garder à l'esprit que cette méthodologie est fondée sur des procédures de classification selon la similitude de paramètres statistiques choisis de manière subjective (les corrélations entre les variables figurant la présence des différentes pratiques sont utilisées pour calculer les scores des observations sur les facteurs latents) et ne permet pas de conclure avec certitude si la présence de plusieurs pratiques mobilisatrices dans un établissement reflète le fruit d'un choix explicite de mettre en œuvre un ensemble de pratiques cohérentes, comme le préconiserait la théorie des décisions stratégiques.

L'utilisation de méthodes d'analyse factorielle est cependant très répandue dans la littérature, notamment en ce qu'elle permettent d'aborder de façon neutre de tout a priori les éventuels regroupements de variables qui en découlent. Elles permettent en effet de réduire la quantité de données manipulées, et réalisent cette réduction en faisant apparaître des éléments communs. Les deux méthodes privilégiées sont l'analyse en composantes principales et l'analyse en facteur principal (ou principal factor analysis). Nous avons présenté plus haut pourquoi il était préférable d'envisager, dans le cas présent, une analyse factorielle par la méthode du facteur principal en raison de la nature dichotomique de nos variables (cf. supra).

Aussi, nous avons conduit cette procédure à partir de la matrice de corrélations tétrachoriques de 34 pratiques de GRH sur un sous-échantillon de 2 606 établissements : communication descendante (sept variables) et ascendante (deux variables), participation à la prise de décision (trois variables), acquisition (trois variables) et développement (une variable) des compétences, organisation du travail (huit variables), rémunération incitative (six variables) et évaluation (quatre variables). L'examen d'un sous-échantillon est rendu nécessaire par l'existence de données manquantes pour les pratiques de rémunération. En effet, le calcul de la matrice de corrélations tétrachoriques ne peut s'effectuer dans SAS™ sans le recours à une macro (%POLYCHOR[259]), laquelle n'accepte comme observations valides que celles qui disposent d'informations complètes pour l'ensemble des variables.

On peut faire deux remarques sur la suppression d'observations réalisée ici. D'une part, il s'agit d'une proportion très faible de nos données (les cinq observations supprimées représentent environ 0,002% de l'échantillon). D'autre part, il est aisé de les identifier : il s'agit d'établissements très particuliers où n'existent que des salariés ayant le statut d'ingénieur ou de cadres (ce qui explique l'absence d'informations pour des pratiques qui concernent les non-cadres exclusivement). Or, les pratiques mobilisatrices s'adressent aux salariés non-cadres (Lawler, 1986). La matrice des corrélations tétrachoriques est présentée dans l'annexe IV. Une analyse succincte révèle que nombre de ces corrélations sont relativement faibles.

La réalisation de l'analyse factorielle suit les préconisations formulées par James P. Stevens (2002, p. 393 sqq. notamment). En ce sens, nous avons réalisé une première analyse factorielle (non présentée) sur l'ensemble des pratiques exposées au paragraphe précédent, et avons retenu une solution en 6 facteurs sur la

259. Il s'agit d'une macro éditée par l'entreprise éditrice du logiciel SAS elle-même. Elle réalise l'extraction itérative des corrélations tétrachoriques grâce à l'option PLCORR de la procédure PROC FREQ et crée ensuite la matrice correspondante. Elle est disponible à l'adresse suivante :
http://support.sas.com/kb/25/addl/fusion25010_1_polychor.sas.txt

base de l'examen des eigenvalues, du scree plot et de l'interprétabilité des facteurs obtenus. Une seconde étape a consisté à supprimer de l'analyse deux variables qui montraient des scores factoriels élevés sur plus d'un facteur[260] (cross loadings) et qui nuisaient à leur interprétabilité (en l'occurrence PLFORM et RECRUT_POLY). Une seconde analyse factorielle, portant sur les 32 variables restantes, permet également une solution en six facteurs (tableau 3.31). L'indice d'adéquation de Kayser-Meyer-Olkin (KMO) est de 0,73 ce qui signifie que les variables sont éligibles à la réalisation d'une analyse factorielle. Toujours selon les préconisations de Stevens (ibid.), considérant le grand nombre d'observations, nous relâchons le seuil de significativité des scores factoriels obtenus par les variables[261], mais ne recourons qu'aux scores supérieurs ou égaux à |0,40| pour l'interprétation des facteurs.

Le premier facteur regroupe les pratiques de communication descendante de l'information. Le second facteur fait apparaître une variable sous-jacente d'évaluation. Une troisième variable sous-jacente fait intervenir une dimension de participation financière, centrée sur la nature réversible des pratiques de rémunération. Le quatrième facteur est associé à une variable sous-jacente de participation à la prise de décision. Une cinquième variable sous-jacente est liée à la flexibilité organisationnelle. Enfin, le dernier facteur est composé des pratiques qui ont pour objet la responsabilisation des salariés, et associe des pratiques d'organisation du travail faisant intervenir l'autonomie, les compétences et la polyvalence des salariés.

260. James Stevens (ibid.) préconise en ce sens de supprimer toutes les variables pour lesquelles la différence entre les scores sur plusieurs facteur est inférieure à |0,20|.

261. Pour N = 1 000, le seuil de significativité proposé par l'auteur (ibid., p. 394) est de |0,16|. Néanmoins, il existe des points de vue contradictoires sur cette question. Aussi privilégions-nous la solution qui apparaît considérée comme la plus fiable et retenons un seuil de significativité de |0,30| (Bartholomew et al., 2002).

TABLEAU 3.31

Résultats d'une analyse factorielle selon la méthode du facteur principal à partir de la matrice des corrélations tétrachoriques des pratiques de GRH (rotation orthogonale Varimax)

VARIABLES	1.	2.	3.	4.	5.	6.
1. Diffusion d'informations						
INFO_ECOENT	0,82					
INFO_EVEMP	0,81					
INFO_ECVSAL	0,72					
INFO_FORMA	0,71					
INFO_STRAT	0,71					
INFO_SOCENV	0,70					
INFO_TECOR	0,69					
2. Évaluation						
NLPROMO		0,90				
NLSAL		0,79				
NLFORM		0,78				
NLSECEMP		0,76				
3. Participation financière						
PEE			0,78			
INTERE			0,78			
NPRIMCO			0,73			
ACTIONS			0,44			
PER			0,39			
4. Participation à la prise de décision						
CQ				0,72		
RA				0,70		0,31
GE				0,58		
5. Flexibilité						
SUPNIV					0,54	
EAP					0,51	
AUTOCONTROLE					0,50	
JAT					0,49	
ROTATION					0,40	
6. Responsabilisation						
GTR				0,34		0,66
JOB_SOUPLE						0,54
AUTONOMIE						0,36
RECRUT_FORMA						0,31

N = 2 606. Les variables sont classées par coefficients décroissants. Seuls les coefficients supérieurs à |0,30| sont présentés (les variables ayant contribué à l'analyse mais n'étant pas présentées sont les suivantes : BOITID, ENQSATIS, RECRUT_EQUIP et NPRIMI). Les coefficients supérieurs à |0,40| sont utilisés pour l'interprétation des facteurs. L'existence de scores sur plusieurs facteurs est négligée si la différence entre les scores est supérieure à |0,20|.

Par ailleurs, on remarque que l'octroi de primes liées à la performance individuelle apparaît plus lié à l'évaluation qu'à la dimension d'incitation, bien que son coefficient soit trop faible pour pouvoir être considéré comme significatif avec un seuil de |0,40|. Ce résultat apparaît cohérent avec ceux de Nicolas Castel, Néolie Delahaie & Héloïse Petit (2011, p. 12 sq.). Leurs travaux, qui mobilisent les mêmes données que celles que nous utilisons, portent sur l'identification d'une typologie des pratiques de rémunération et concluent que ces dernières s'articulent sur deux axes de flexibilité et d'individualisation.

On peut aussi revenir sur l'identification d'une variable sous-jacente liée au concept d'évaluation. En effet, dans la plupart des propositions d'ordre théorique, l'évaluation est présentée comme un soutien à l'octroi de rétribution de l'effort, en particulier la rémunération liée à la performance. Nos résultats indiquent que, pour notre échantillon, l'évaluation apparaît davantage associée au versant individuel de la rémunération liée à la performance.

3.3 | LES CHOIX METHODOLOGIQUES CONCERNANT L'OPERATIONNALISATION DES SYSTEMES DE PRATIQUES MOBILISATRICES : INTENSITE ET GRAPPES DE PRATIQUES DANS L'ETABLISSEMENT

À la lumière de ces éléments, on peut ainsi formuler deux remarques qui permettent d'argumenter les choix méthodologiques pour l'opérationnalisation des variables dépendantes du modèle de recherche pour évaluer l'influence des institutions représentatives sur l'intensité de l'utilisation de pratiques mobilisatrices et l'existence de grappes de pratiques mobilisatrices au niveau de l'établissement.

En premier lieu, certaines études utilisent plusieurs de ces méthodes à des fins de comparaison (e.g. Fort & Millward, 2004 ; Bryson, Forth & Kirby, 2005 ; Mohr & Zoghi, 2008). En second lieu, la formulation de certains questionnaires à partir desquels les variables sont opérationnalisées conduit parfois à rendre poreuse la frontière entre un traitement par décompte des pratiques et par proportion de salariés concernés par celles-ci. C'est par exemple le cas des études qui mobilisent l'enquête REPONSE (e.g. Coutrot 2000a ; 2000b ; 2004) ou son équivalent britannique WERS (e.g. Guest et al., 2003) : bien que ces enquêtes proposent des questions sous forme d'échelles de Likert qui permettent donc d'évaluer la proportion de salariés concernés par certaines pratiques mobilisatrices[262], ces dernières ne concernent qu'une partie des pratiques de GRH.

Aussi, en raison de cette limitation et à l'instar des études qui ont précédé la nôtre, nous privilégions la méthode d'opérationnalisation de l'intensité qui s'appuie sur le dénombrement de pratiques. Ce choix est cohérent avec la littérature théorique concernant les systèmes de pratiques mobilisatrices qui postule les effets

262. Par exemple, la question 3.3b concerne la proportion de salariés de l'entreprise ou de l'établissement ayant participé régulièrement à des groupes qualité, de résolution de problèmes, des réunions d'atelier, de bureau ou de service ou encore des groupes d'expression directe. Les modalités de réponse figurant cette proportion sont « Moins de 5% », « De 5 à 19% », « De 20 à 49% », « 50% et plus » (cf. annexe III).

de leur interaction sont additifs (Delaney & Huselid, 1996), avec les études empiriques réalisées dans le contexte français (e.g. Coutrot, 2004 ; Laroche, 2002 ; Guéry, 2009) et avec les données dont nous disposons.

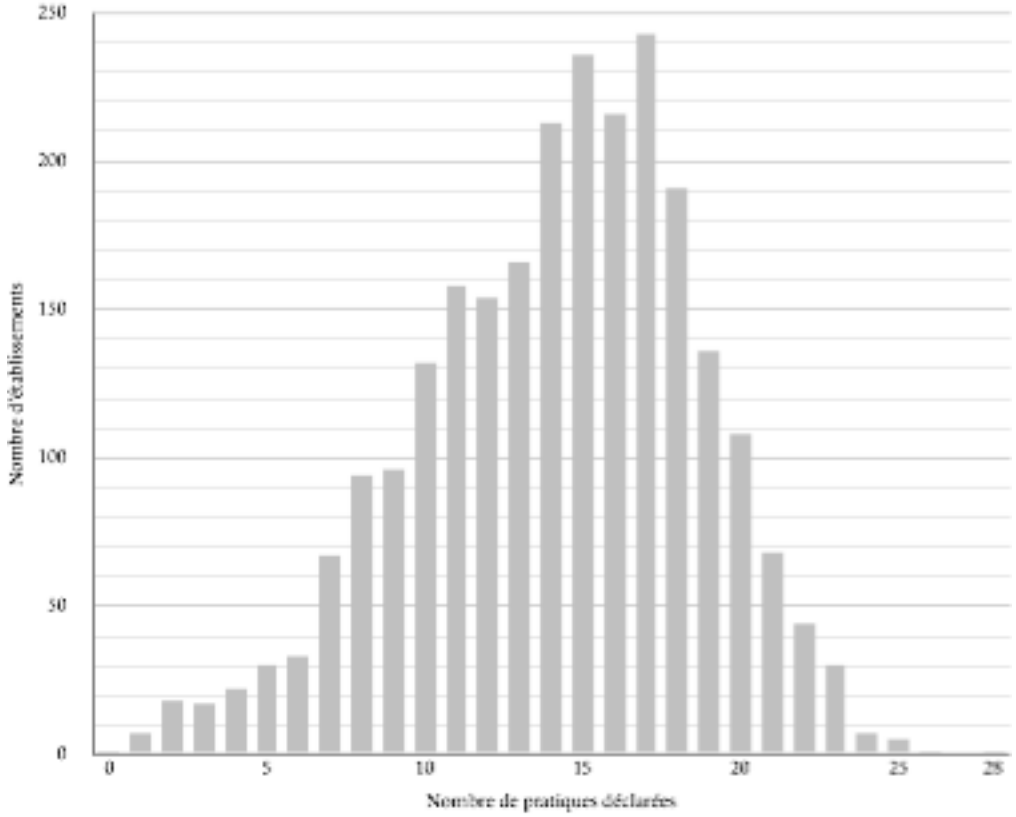
Ainsi, en nous appuyant sur les résultats de l'analyse factorielle, nous créons une variable dichotomique prenant la valeur « 1 » lorsque plus de 15 pratiques mobilisatrices sont déclarées comme étant utilisées dans l'établissement et « 0 » dans les autres cas (tableau 3.32). Le choix du nombre de 15 pratiques s'appuie sur la réalisation de statistiques univariées qui font apparaît qu'il s'agit de la médiane de la distribution du nombre de pratiques dans les établissements de l'échantillon (cf. graphique 3.9). Cette opérationnalisation permet donc la comparaison entre les établissements qui mettent en œuvre un nombre de pratiques mobilisatrices strictement supérieur à la médiane de l'échantillon et les autres établissements.

TABLEAU 3.32
L'opérationnalisation de la dimension à expliquer du modèle de recherche : …

VARIABLE	DEFINITION	FREQ. (%)	ECART-TYPE
INDEX_GRH	1 : (INFO_ECOENT+INFO_EVEMP+INFO_ECVSAL+INFO_FORMA+INFO_STRAT+INFO_SOCENV+INFO_TECOR+ NLPROMO+NLSAL+NLFORM+NLSECEMP+ PEE+INTERE+NPRIMCO+ACTIONS+PER+ CQ+RA+GE+ SUPNIV+EAP+AUTOCONTROLE+JAT+ROTATION+ GTR+JOB_SOUPLE+AUTONOMIE+RECRUT_FORMA) > 15 ; 0 : autres situations	42,02	0,49

NOTES. N = 2 499.

GRAPHIQUE 3.9
Distribution des pratiques de GRH dans l'échantillon



De même, à partir des facteurs identifiés plus haut, nous proposons une opérationnalisation des variables sous-jacentes sous forme de variables dichotomiques de type index (tableau 3.33)[263]. Elles sont codées « 1 » lorsque le nombre de pratiques significativement associées au facteur est supérieur à la médiane dans l'échantillon, « 0 » dans les autres cas. Cette méthode est privilégiée pour l'interprétation des résultats qu'elle permet, laquelle repose sur la comparaison entre les établissements qui mettent le plus en œuvre les pratiques de GRH constitutives de l'analyse et ceux qui les mettent peu ou pas en œuvre.

TABLEAU 3.33
L'opérationnalisation de la dimension à expliquer du modèle de recherche : les grappes de pratiques mobilisatrices

263. Les variables utilisées pour l'analyse factorielle n'émanant pas de questions de type échelle de Likert, il n'y a pas de lieu de procéder à un calcul des coefficients α de Cronbach dans la mesure où nous ne cherchons pas à valider une échelle.

VARIABLE	DEFINITION	FREQ. (%)	ECART-TYPE
INDEX_COM	1 : (INFO_ECOENT+INFO_EVEMP+INFO_ECVSAL+INFO_FORMA+INFO_STRAT+INFO_SOCENV+INFO_TECOR) > 6 ; 0 : autres situations	48,40	0,50
INDEX_EVAL	1 : (NLPROMO+NLSAL+NLFORM+NLSECEMP) > 3 ; 0 : autres situations	20,89	0,41
INDEX_REMUN	1 : (PEE+INTERE+NPRIMCO+ACTIONS+PER) > 2 ; 0 : autres situations	49,54	0,50
INDEX_PART	1 : (CQ+RA+GE) > 1 ; 0 : autres situations	31,45	0,46
INDEX_FLEX	1 : (SUPNIV+EAP+AUTOCONTROLE+JAT+ROTATION) > 1 0 : autres situations	39,30	0,49
INDEX_RESP	1 : (GTR+JOB_SOUPLE+AUTONOMIE+RECRUT_FORMA) > 1 0 : autres situations	41,90	0,49

NOTES. N = 2 499.

B | La dimension explicative du modèle de recherche : les institutions représentatives du personnel

Nous présentons successivement l'opérationnalisation de la présence et des configurations d'IRP dans l'établissement (1), de l'activité des différentes IRP (2), de leur appartenance institutionnelle et de l'existence du pluralisme dans l'établissement (3) et, enfin, de l'attitude du répondant à l'égard de la représentation institutionnelle des salariés (4).

1 | Les institutions représentatives du personnel dans l'établissement : présence, configurations et pluralisme syndical

La majorité des études que nous avons identifiées dans la littérature peuvent regroupées en deux catégories à propos de la manière dont elles abordent les relations professionnelles au niveau du lieu de travail. D'une part, dans le cadre de l'hypothèse de la substitution des pratiques de GRH à l'action des représentants du personnel, on trouve des études qui s'intéressent à l'influence des pratiques sur la présence d'IRP dans l'établissement (généralement des représentants syndicaux : e.g. Ichniowski, Delaney & Lewin, 1989). D'autre part, les « relations professionnelles » sont utilisées comme variable de contrôle, ici encore, généralement, sur la forme d'une variable figurant la présence ou l'absence de représentants syndicaux (e.g.Osterman, 1995b). Cette façon de procéder a l'avantage de permettre l'analyse de l'influence de la présence d'une IRP dans l'établissement « toutes choses étant égales par ailleurs » et facilite ainsi la comparaison entre les établissements où de telles institutions existent avec ceux dont elles sont absentes.

Nous proposons ainsi d'utiliser des variables dichotomiques, codées « 1 » lorsque l'IRP est déclarée présente dans l'établissement, et « 0 » dans les autres cas. Cela étant, nous excluons de l'analyse les CHSCT et le

mandatement de salarié. Dans le premier cas, il s'agit d'une institution qui est composée de représentants déjà investis dans d'autres mandats et qui ne possède pas de prérogatives en matière de dialogue social. Dans le second, il s'agit d'une institution temporaire qui ne peut exister que pour une seule procédure de négociation collective. Les statistiques descriptives pour ces variables sont présentées dans le tableau 3.34.

TABLEAU 3.34
La dimension explicative du modèle de recherche : définition des variables représentant la présence d'IRP dans l'établissement

VARIABLES	DEFINITION	FREQ. (%)	ECART-TYPE
DSETAB	1 = Au moins un délégué syndical est présent dans l'établissement 0 = Autres situations	66,87	0,47
DPETAB	1 = Au moins un délégué du personnel est présent dans l'établissement 0 = Autres situations	74,35	0,47
DUETAB	1 = Une délégation unique du personnel est présente dans l'établissement 0 = Autres situations	12,16	0,33
CEETAB	1 = Un comité d'entreprise, d'établissement, ou une instance analogue est présente dans l'établissement 0 = Autres situations	63,51	0,48

N = 2 499.

Pour autant, le système juridique français prévoit également que plusieurs institutions soit présentes concomitamment dans l'établissement, de manière à mener à bien les différentes missions qui leur sont propres. Nous souhaitons donc tenir compte des configurations d'IRP qui sont présentes au niveau du lieu de travail. Une première méthodologie certains travaux distinguent la présence d'IRP « syndicales » et d'IRP « élues », mais cette démarche ne favorise par la distinction des IRP selon les missions qui leur sont attribuées légalement. Aussi, nous créons une variable catégorielle pour laquelle chaque modalité correspond à une configuration, que nous traitons ensuite par dummy coding en conservant pour catégorie de référence les situations de carence d'IRP — c'est-à-dire les situations où ni DS, ni DP, ni DUP, ni CE ne sont présents dans l'établissement. À notre connaissance, il n'existe pas d'étude mobilisant une telle méthodologie d'un point de vue quantitatif. Annick Le Maître & Robert Tchobanian (1992) s'intéressent par exemple explicitement aux configurations d'IRP mais leur traitement est de nature qualitative. La définition des variables figurant la configuration d'IRP dans l'établissement est présentée dans le tableau 3.35.

TABLEAU 3.35
La dimension explicative du modèle de recherche : définition des variables représentant la configuration d'IRP dans l'établissement

VARIABLES	DEFINITION	FREQ. (%)	ECART-TYPE

CONFIG_1	1 = Présence exclusive d'au moins un délégué syndical dans l'établissement 0 = Autres situations	0,72	0,09
CONFIG_2	1 = Présence exclusive d'au moins un délégué du personnel dans l'établissement 0 = Autres situations	8,60	0,28
CONFIG_3	1 = Présence exclusive d'une délégation unique du personnel dans l'établissement 0 = Autres situations	5,16	0,22
CONFIG_4	1 = Présence exclusive d'un comité d'entreprise, d'établissement ou d'une instance analogue dans l'établissement 0 = Autres situations	2,04	0,14
CONFIG_5	1 = Présence conjointe d'au moins un délégué syndical et d'au moins un délégué du personnel, mais pas des autres IRP, dans l'établissement 0 = Autres situations	5,04	0,22
CONFIG_6	1 = Présence conjointe d'au moins un délégué syndical et d'une délégation unique du personnel, mais pas des autres IRP, dans l'établissement 0 = Autres situations	7,00	0,26
CONFIG_7	1 = Présence conjointe d'au moins un délégué syndical et comité d'entreprise, d'établissement ou d'une instance analogue, mais pas des autres IRP, dans l'établissement 0 = Autres situations	0,76	0,09
CONFIG_8	1 = Présence conjointe d'au moins un délégué du personnel et d'un comité d'entreprise, d'établissement ou d'une instance analogue, mais pas des autres IRP, dans l'établissement 0 = Autres situations	7,36	0,26
CONFIG_9	1 = Présence conjointe d'au moins un délégué syndical, d'au moins un délégué du personnel, et d'un comité d'entreprise, d'établissement ou d'une instance analogue, dans l'établissement 0 = Autres situations	53,34	0,50

N = 2 499.

Enfin, la situation concurrentielle entre organisations syndicales induit la possibilité d'un pluralisme syndical, notamment observable par l'implantation de délégués syndicaux affiliés à différentes organisations dans un même établissement. L'examen de l'influence du pluralisme syndical est ici réalisé à partir d'une variable codée « 1 » lorsqu'au moins deux organisations syndicales sont chacune représentée par au moins un délégué syndical dans l'établissement et « 0 » dans les autres cas (tableau 3.36).

TABLEAU 3.36

La dimension explicative du modèle de recherche : définition de la variable représentant l'existence d'un pluralisme parmi les délégués syndicaux dans l'établissement

VARIABLES	DEFINITION	FREQ. (%)	ECART-TYPE
PLURALISME	1 = Au moins deux organisations syndicales sont représentées par au moins un délégué syndical dans l'établissement 0 = Autres situations	48,30	0,50

N = 2 499.

2 | Les manifestations de l'activité des institutions représentatives du personnel

Si l'on reprend les distinctions établies par le Code du travail, l'activité des représentants du personnel peut se manifester par la mise en œuvre concrète des missions et des obligations qui leur incombent. À ce titre, on retiendra en particulier la négociation collective et les réunions entre l'employeur et les représentants élus. Ces

deux outils du dialogue social en entreprise sont retenus en vertu de leur caractère obligatoire au regard du droit du travail.

D'autre part, pour tenir compte de la dynamique spécifique liant négociations collectives et conflits comme modus operandi du dialogue social, nous intégrons à l'activité des IRP leur rôle dans l'existence de conflits collectifs. Plus précisément, nous retenons comme indicateur de leur activité le fait qu'ils soient déclarés comme étant à l'initiative d'au moins un conflit collectif.

Enfin, nous ne souhaitons pas imposer de « seuil » à partir duquel on pourrait considérer une IRP comme « active ». Il apparaît plus enrichissant pour la réponse à apporter à notre question de recherche de comparer les établissements selon l'activité de leurs IRP. Un tel positionnement offre plus de prise avec les modalités concrètes selon lesquelles se déroule le dialogue social dans les établissements visés par REPONSE, de même qu'il apparaît cohérent avec l'objectif principal de l'enquête consistant à évaluer la manière dont les relations collectives de travail se déroulent dans les établissements par rapport aux préconisations légales. Aussi, nous avons construit trois séries de variables dichotomiques destinées à représenter l'activité des IRP à travers leur participation à la négociation collective, à la tenue des réunions légalement obligatoires avec l'employeur et à l'initiative de conflits collectifs.

La nature catégorielle des variables qu'il nous faut opérationnaliser contraint toutefois à des arbitrages. Ainsi, les variables NDS, NELUS et NMIXTE ne tiennent pas compte du respect du monopole syndical en matière de négociation collective et ne s'intéressent qu'aux acteurs qui ont participé aux procédures de négociation, qu'ils y soient habilités par la loi ou non. En l'occurrence, nous retenons en particulier les situations où au moins une négociation ou discussion collective s'est tenue dans l'établissement sur les salaires ou sur un autre thème. Nous distinguons selon que ces procédures ont impliqués des DS exclusivement, des représentants élus exclusivement ou les deux. Les variables qui concernent l'occurrence de conflits collectifs sont construites sur le même raisonnement.

Les variables concernant la participation des élus aux réunions avec l'employeur sont celles pour lesquelles le codage peut être considéré comme le plus arbitraire, dans la mesure où nous opposons les situations où l'établissement satisfait a minima aux obligations légales fixant le nombre de ces réunions aux situations qui ne satisfont pas ces obligations. Ce choix permet d'opposer les établissements les plus actifs aux établissements les moins actifs en se fondant sur un seuil fixé par le Code du travail.

La définition détaillée de ces variables est présentée dans le tableau 3.37.

TABLEAU 3.37

TABLEAU 3.37
La dimension explicative du modèle de recherche : définition des variables représentant l'activité des IRP dans l'établissement

VARIABLES	DEFINITION	FREQ. (%)	ECART-TYPE
NDS	1 = L'établissement a connu une négociation collective sur les salaires et/ou une négociation collective sur un autre thème, conduite(s) exclusivement avec des délégués syndicaux 0 = Autres situations	30,89	0,46
NELUS	1 = L'établissement a connu une négociation collective sur les salaires et/ou une négociation collective sur un autre thème, conduite(s) exclusivement avec des représentants élus du personnel 0 = Autres situations	21,45	0,41
NMIXTE	1 = L'établissement a connu une négociation collective sur les salaires et/ou une négociation collective sur un autre thème, conduite(s) conjointement avec des délégués syndicaux et des représentants élus du personnel 0 = Autres situations	12,20	0,33
REUDP	1 = Les délégués du personnel ont participé a minima à toutes les réunions mensuelles avec l'employeur 0 = Autres situations	33,53	0,47
REUDU	1 = Les délégués uniques du personnel ont participé a minima à toutes les réunions mensuelles avec l'employeur 0 = Autres situations	5,00	0,22
REUCE	1 = Les délégués du personnel au comité d'entreprise ont participé a minima à toutes les réunions mensuelles ou bi-mensuelles avec l'employeur 0 = Autres situations	52,38	0,50
INDS	1 = L'établissement a connu au moins un conflit collectif initié exclusivement par les délégués syndicaux 0 = Autres situations	28,57	0,45
INELUS	1 = L'établissement a connu au moins un conflit collectif initié exclusivement par les représentants élus du personnel 0 = Autres situations	3,12	0,17
INMIXTE	1 = L'établissement a connu au moins un conflit collectif initié conjointement par les délégués syndicaux et les représentants élus du personnel 0 = Autres situations	3,92	0,19

N = 2 499.

3 | Stratégies des IRP

Le troisième concept théorique que nous utilisons dans notre modèle de recherche concerne les stratégies mises en œuvre par les IRP en matière de relations professionnelles au niveau de l'établissement.

À l'instar des recherches réalisées dans le contexte français (e.g. Laroche, 2002) et conformément à la démarche choisie de centrer l'analyse sur les contenus et non sur les processus, nous utilisons l'appartenance institutionnelle de l'IRP comme approximation des options stratégiques effectivement mises en œuvre. En effet, l'appartenance institutionnelle des IRP est de nature à influencer le contenu des pratiques de gestion des ressources humaines.

À partir de REPONSE, l'appartenance institutionnelle des IRP peut être étudiée par l'affiliation des IRP présents dans l'établissement aux différentes organisations syndicales professionnelles de salariés d'une part, et d'autre part à travers la liste majoritaire aux dernières élections professionnelles s'étant tenues dans

l'établissement. À la manière des études qui ont précédé la nôtre (e.g. Laroche 2002), nous utilisons cette dernière information. En effet, l'existence d'une liste majoritaire est essentielle du point de vue du cadre législatif français, celle-ci étant plus à même de peser dans les enjeux de la négociation collective compte-tenu des critères qui concernent la validité des accords collectifs d'entreprise (cf. chapitre premier, section I).

Nous créons une série de variables dichotomiques, codées « 1 » lorsque la liste visée a obtenu la majorité des suffrages lors des dernières élections professionnelles et « 0 » dans les autres situations (tableau 3.38). En raison d'effectifs faibles pour certaines modalités, nous procédons à des regroupements et créons une variable unique pour toutes les situations où la liste majoritaire appartient à un syndicat n'ayant pas bénéficié de la présomption irréfragable de représentativité.

TABLEAU 3.38

La dimension explicative du modèle de recherche : définition des variables représentant la liste majoritaire aux dernières élections professionnelles dans l'établissement

VARIABLES	DEFINITION	FREQ. (%)	ECART-TYPE
LM_NS	1 = La liste majoritaire aux dernières élections professionnelles tenues dans l'établissement était présentée par des candidats non-syndicaux 0 = Autres situations	27,17	0,44
LM_CGT	1 = La liste majoritaire aux dernières élections professionnelles tenues dans l'établissement était présentée par des candidats affiliés à la CGT 0 = Autres situations	21,93	0,41
LM_CFDT	1 = La liste majoritaire aux dernières élections professionnelles tenues dans l'établissement était présentée par des candidats affiliés à la CFDT 0 = Autres situations	16,05	0,37
LM_FO	1 = La liste majoritaire aux dernières élections professionnelles tenues dans l'établissement était présentée par des candidats affiliés à la CGT-FO 0 = Autres situations	9,12	0,29
LM_CFTC	1 = La liste majoritaire aux dernières élections professionnelles tenues dans l'établissement était présentée par des candidats affiliés à la CFTC 0 = Autres situations	3,84	0,19
LM_CGC	1 = La liste majoritaire aux dernières élections professionnelles tenues dans l'établissement était présentée par des candidats affiliés à la CFE-CGC 0 = Autres situations	2,28	0,15
LM_AUTONOME	1 = La liste majoritaire aux dernières élections professionnelles tenues dans l'établissement était présentée par des candidats affiliés à l'UNSA, SUD-G10, un autre syndicat autonome, un syndicat d'entreprise ou une organisation syndicale inconnue 0 = Autres situations	4,20	0,20
LM_COALITION	1 = La liste majoritaire aux dernières élections professionnelles tenues dans l'établissement était présentée par une coalition de candidats affiliés à différentes organisations syndicales et/ou par des candidats non-syndicaux 0 = Autres situations	4,52	0,21

N = 2 499.

C | La dimension de contrôle du modèle de recherche : les déterminants des pratiques de mobilisation des ressources humaines

La dimension intermédiaire du modèle de recherche a pour fonction la prise en compte des éléments dont il a été démontré par ailleurs qu'ils exercent une influence sur l'utilisation de pratiques et de systèmes de pratiques mobilisatrices, mais qui ne relèvent pas de notre dimension explicative. Il s'agit de sources de variation potentielles en matière de GRH, variations que la méthodologie de la régression nous permet de neutraliser pour l'interprétation.

En raison de leur effet supposé sur la performance de l'entreprise, de nombreux travaux ont cherché à mettre en évidence les facteurs — ou sens de déterminant, d'antécédent — qui influencent la présence de pratiques mobilisatrices. Ces recherches reposent toutefois sur des objets différents : certaines visent à étudier les déterminants de l'adoption de pratiques mobilisatrices — quels sont les facteurs qui conduisent une entreprise qui n'utilisait pas ces pratiques à la mettre en œuvre ? ; e.g. Osterman, 1995a, Machin & Wood, 2005 — alors que d'autres ont pour ambition de mettre au jour les conditions qui sont associées à leur présence dans l'entreprise (Coutrot, 2000a ; 2004) ou à leur efficacité (Preuss, 2003).

On peut distinguer entre les caractéristiques structuelles de l'entreprise (1), sa situation économique et son positionnement stratégique (2) et l'occurrence d'un changement (3). Dans le contexte français, on peut aussi chercher à tenir compte de la participation de la direction à des réseaux professionnels (4).

1 | Les caractéristiques de l'établissement

Il existe des positions concurrentes sur le fait que la taille de l'entreprise ait une influence sur l'adoption de pratiques mobilisatrices. Les résultats sont plus clairs en ce qui concerne l'âge et le secteur d'activité — du moins, pour ce dernier point, en opposant les secteurs des services aux secteurs industriels.

L'argument le plus fréquent est que la taille possèderait une influence positive sur la présence de pratiques mobilisatrices : plus l'entreprise emploie de salariés, plus elle est susceptible d'adopter ces pratiques. Il est justifié par l'hypothèse d'une capacité plus importante des entreprises de grande taille à résister aux pressions concurrentielles (Youndt et al., 1996 ; McNabb & Whitfield, 1999). Pour autant, un argument concurrent défend l'idée que les entreprises de petite taille sont aussi plus réactives et auraient d'autant plus de facilités à adopter des pratiques mobilisatrices (argument confirmé par exemple par Paul Osterman ; 1995a). Enfin, d'autres résultats ne montrent pas d'association entre la taille et la présence de pratiques mobilisatrices — comme c'est le cas de l'étude de John F. Geary (1999) en Irlande. Dans le cas français, les travaux de Patrice Laroche (2002) et de Thomas Coutrot (2004) tendent à valider l'hypothèse d'un effet taille sur la présence d'« innovations organisationnelles »[264].

264. Équipes autonomes de production, groupes de travail pluridisciplinaires, cercles qualité, juste-à-temps, suppression des niveaux hiérarchiques, norme ISO et occurrence d'un changement organisationnel important durant les trois années précédant l'enquête (1995, 1996 et 1997).

L'âge de l'établissement est généralement considéré comme ayant une influence négative sur l'adoption ou la présence de pratiques mobilisatrices (Ordiz-Fuertes & Fernández-Sánchez, 2003). En effet, ces sont ces établissements qui sont les plus susceptibles d'avoir développé des routines organisationnelles de même qu'une forme de rigidité structurelle, qui sont autant de résistances au changement.

Enfin, le secteur d'activité dans lequel opère l'établissement apparaît être à l'origine de variations dans les choix opérés en matière de pratiques de GRH. Selon Mónica Ordiz-Fuentes & Esteban Fernández-Sánchez (2003), cette variation est particulièrement prégnante si l'on compare les services au secteur industriel. Les auteurs avancent deux arguments. D'une part, le secteur des services se caractérise par la nature intangible de ce qui est produit, la présence nécessaire du client à qui est presté le service pour que ce dernier prenne corps, et enfin la concomitance entre la production et la consommation du service. D'autre part, les employés et leurs compétences constituent la ressource principale de l'entreprise. En ce sens, les entreprises évoluant dans de tels secteurs d'activités sont plus susceptibles d'avoir recours à des pratiques mobilisatrices que les entreprises industrielles.

D'après les études françaises sur les entreprises « innovantes », il apparaît également nécessaire de tenir compte de la situation juridique de l'entreprise (mono-établissement, relations avec une structure englobante, etc. ; Coutrot 2004).

2 | Situation économique et positionnement stratégique

La justification de l'inclusion de la situation économique de l'entreprise dans la dimension de contrôle du modèle de recherche tient aux effets-mêmes sur la performance qui sont prêtés aux pratiques mobilisatrices. Ainsi, puisqu'elles sont censées avoir une influence positive sur la performance économique de l'entreprise, elles sont plus susceptibles d'être adoptées par des entreprises en difficulté. L'occurrence d'une crise de performance récente est en ce sens un indicateur privilégié .

D'autre part, la stratégie de marché mise en œuvre par l'entreprise est également susceptible d'influencer la nature des pratiques de GRH utilisées. L'adéquation entre les pratiques de GRH et la stratégie de marché constitue par ailleurs un élément déterminant de la perspective SHRM (Schuler & Jackson, 1987). En France, une telle cohérence apparaît soutenue par des éléments empiriques (Rojot & Le Flanchec, 2004).

3 | Changement et réseaux professionnels

L'occurrence d'un changement organisationnel et/ou technologique peut aussi être considérée comme un déterminant de l'introduction de pratiques mobilisatrices dans la mesure où elle serait représentative d'une « logique d'amélioration ».

Par ailleurs, dans le contexte français, la participation de la direction à des réseaux professionnels apparaît liée au degré d'innovation organisationnelle mis en œuvre dans l'entreprise.

* * *

Pour l'ensemble de la dimension de contrôle de l'analyse, nous intégrons ainsi des variables dichotomiques, codées selon la méthode du dummy coding[265], présentées dans le tableau 3.39. On peut faire une remarque particulière sur les variables associées aux secteurs d'activité : leur opérationnalisation tient compte à la fois de la sur-représentation de certains secteurs dans l'échantillon et des méthodologies identifiées dans la littérature qui consistent à opposer les secteurs industriels aux secteurs des services.

265. Pour l'ensemble des variables dichotomiques créées grâce à cette méthode et qui sont présentée dans cette section (C), nous suivons les préconisations de Melissa A. Hardy (1993, p. 9 sqq.) concernant le choix de la catégorie de référence :
• Lorsqu'il existe une ordinalité sous-jacente aux catégories, nous choisissons pour référence la catégorie qui constitue une « frontière supérieure » ;
• Lorsqu'il n'existe pas d'ordinalité sous-jacente, nous choisissons pour référence la catégorie modale de l'échantillon.

TABLEAU 3.39

TABLEAU 3.39
L'opérationnalisation de la dimension de contrôle du modèle de recherche

VARIABLE	DEFINITION	FREQ. (%)	ECART-TYPE
Taille de l'établissement			
SALETAB_1	1 = L'établissement emploie entre 20 et 49 salariés 0 = Autres situations	21,45	0,41
SALETAB_2	1 = L'établissement emploie entre 50 et 99 salariés 0 = Autres situations	14,61	0,35
SALETAB_3	1 = L'établissement emploie entre 100 et 199 salariés 0 = Autres situations	18,93	0,39
SALETAB_4	1 = L'établissement emploie entre 200 et 499 salariés 0 = Autres situations	19,25	0,39
réf. : L'établissement emploie 500 salariés ou plus			
Âge de l'établissement			
AGETAB_1	1 = L'établissement est âgé de moins de 5 ans 0 = Autres situations	3,52	0,18
AGETAB_2	1 = L'établissement est âgé de 5 à 9 ans 0 = Autres situations	7,20	0,26
AGETAB_3	1 = L'établissement est âgé de 10 à 19 ans 0 = Autres situations	21,61	0,41
AGETAB_4	1 = L'établissement est âgé de 20 à 49 ans 0 = Autres situations	41,98	0,49
réf. L'établissement est âgé de 50 ans ou plus			
Secteurs d'activités			
COMMERCE	1 = L'établissement appartient au secteur du commerce 0 = Autres situations	18,65	0,39
CONSTRU	1 = L'établissement appartient au secteur de la construction 0 = Autres situations	7,48	0,26
TRANS	1 = L'établissement appartient au secteur des transports 0 = Autres situations	5,96	0,24
FINIMM	1 = L'établissement appartient au secteur financier ou immobilier 0 = Autres situations	5,52	0,23
SERV	1 = L'établissement appartient au secteur des services aux entreprises ou des services aux particuliers 0 = Autres situations	20,17	0,40
EDUC	1 = L'établissement appartient au secteur de l'éducation, de la santé et de l'action sociale 0 = Autres situations	3,08	0,17
réf. L'établissement appartient au secteur de l'industrie agro-alimentaire, des biens de consommation, de l'automobile, des biens d'équipement, des biens intermédiaires ou de l'énergie			
Mono-établissement			
MONO	1 = L'établissement est une entreprise mono-établissement 0 = L'établissement appartient à une entreprise multi-établissements	37,74	0,48
Liens juridiques			
LIENS_1	1 = L'établissement exerce en franchise 0 = Autres situtations	1,80	0,13
LIENS_2	1 = L'établissement est lié à un GIE 0 = Autres situtations	2,88	0,17
LIENS_4	1 = L'établissement est totalement indépendant 0 = Autres situtations	32,17	0,47

réf. L'établissement appartient à un groupe

NOTES. N = 2 499.

TABLEAU 3.39
L'opérationnalisation de la dimension de contrôle du modèle de recherche (suite)

VARIABLE	DEFINITION	FREQ. (%)	ECART-TYPE
Volume d'activités			
CROISS_2	1 = Volume d'activités stable 0 = Autres situations	26,89	0,44
CROISS_3	1 = Volume d'activités décroissant ou fortement décroissant 0 = Autres situations	17,25	0,38
réf. : Volume d'activités croissant ou fortement croissant			
Étendue du marché			
MARCHE_1	1 = Marché local ou régional 0 = Autres situations	35,85	0,48
MARCHE_2	1 = Marché national 0 = Autres situations	23,41	0,42
réf. Marché international			
Parts de marché détenues			
PMARCHE_1	1 = L'établissement détient moins de 3% de PDM 0 = Autres situations	12,85	0,33
PMARCHE_2	1 = L'établissement détient de 3% à 24% de PDM 0 = Autres situations	32,25	0,47
PMARCHE_3	1 = L'établissement détient de 25% à 49% de PDM 0 = Autres situations	18,77	0,39
PMARCHE_5	1 = Sans objet/Ne veut pas répondre 0 = Autres situations	22,85	0,42
réf. L'établissement détient 50% de PDM ou plus			
Rentabilité déclarée par rapport aux principaux concurrents			
RENTAB_1	1 = Rentabilité supérieure ou très supérieure 0 = Autres situations	26,25	0,44
RENTAB_3	1 = Rentabilité inférieure ou très inférieure 0 = Autres situations	16,73	0,37
RENTAB_4	1 = Sans objet/Ne veut pas répondre 0 = Autres situations	14,25	0,35
réf. Rentabilité équivalente			
Stratégie de marché			
STRAT_1	1 = Stratégie de domination par les prix 0 = Autres situations	24,21	0,43
STRAT_2	1 = Stratégie d'innovation 0 = Autres situations	10,76	0,31
STRAT_4	1 = Autres stratégies 0 = Autres situations	11,84	0,32
réf. Stratégie qualité			
Changement			
CHANGE	1 = Occurence d'un changement technologique ou organisationnel 0 = Autres situations	5,52	0,23
Composition de la main d'œuvre			

MO	1 = La catégorie de salariés la plus nombreuse est ingénieurs/cadres 0 = Autres situations	49,98	0,50

NOTES. N = 2 499.

TABLEAU 3.39

L'opérationnalisation de la dimension de contrôle du modèle de recherche (suite et fin)

VARIABLE	DEFINITION	FREQ. (%)	ECART-TYPE
Participation à des structures professionnelles			
FEDPAT	1 = La direction est affiliée à une fédération patronale 0 = Autres situations	63,87	0,48
BRANCHE	1 = La direction participe à une fédération de branche 0 = Autre situations	36,21	0,48
LOCREG	1 = La direction participe à une association locale ou régionale 0 = Autre situations	25,97	0,44
CLUB	1 = La direction participe à un club d'entrepreneurs ou de DRH 0 = Autre situations	22,93	0,42
ADMIN	1 = La direction participe à un conseil d'administration ou conseil de surveillance 0 = Autre situations	18,49	0,39
Taux de syndicalisation			
TXSYN	1 = La proportion de salariés syndiqués dans l'entreprise/l'établissement est de 5% ou plus 0 = Autres situations	45,38	0,50

NOTES. N = 2 499.

D | La spécification des modèles économétriques

Dans cette section, nous faisons le lien entre les hypothèses formulées plus haut et l'opérationnalisation des concepts qui y sont liés. L'objectif est d'expliciter la mise en œuvre de la stratégie de recherche en présentant la spécification détaillée des différents modèles de régression estimés.

D'une manière générale, la spécification des modèles économétriques suit les préconisations de David W. Hosmer & Stanley Lemeshow (2000) et incluent toutes les variables pertinentes au regard des cadres théoriques mobilisés.

1 | Hypothèses H1 à H5 : l'influence des institutions représentatives du personnel sur l'utilisation de pratiques mobilisatrices

1.1 | PRESENCE D'INSTITUTIONS REPRESENTATIVES DU PERSONNEL

Pour offrir des éléments de réponse aux hypothèses portant sur l'influence de la présence d'IRP dans l'établissement, nous cherchons à estimer les coefficients d'un modèle de régression de la forme suivante :

$$Y_i = \alpha + \beta \text{ DSETAB} + \gamma \text{ DPETAB} + \delta \text{ DUETAB} + \zeta \text{ CEETAB} + \sum \eta_j Z_j + \varepsilon \quad [3.1]$$

Y est le logit de l'utilisation d'une des pratiques mobilisatrices retenues pour l'analyse, α est la constante du modèle, β, γ, δ et ζ les coefficients partiels associés aux variables indépendantes d'intérêt DSETAB, DPETAB, DUETAB et CEETAB, quatre variables dichotomiques codées 1 lorsque l'IRP qu'elles représentent est déclarée présente dans l'établissement et 0 dans les autres cas (leur définition détaillée est présentée dans le tableau 3.34). Z est un vecteur de variables indépendantes de contrôle, chacune d'elles étant associées à un coefficient η_j. Elles incluent l'ensemble des variables présentées au tableau 3.39. ε est un terme d'erreur.

1.2 | CONFIGURATIONS D'INSTITUTIONS REPRESENTATIVES DU PERSONNEL

Pour les hypothèses H2 qui portent sur l'influence de la configuration d'institutions représentatives dans l'établissement, la spécification des modèles de régression prend la forme suivante :

$$\begin{aligned} Y_i = {} & \alpha + \beta \text{ CONFIG_1} + \gamma \text{ CONFIG_2} + \delta \text{ CONFIG_3} + \zeta \text{ CONFIG_4} + \\ & \theta \text{ CONFIG_5} + \iota \text{ CONFIG_6} + \kappa \text{ CONFIG_7} + \lambda \text{ CONFIG_8} + \\ & \mu \text{ CONFIG_9} + \sum \eta_j Z_j + \varepsilon \end{aligned} \quad [3.2]$$

Y est le logit de l'utilisation d'une des pratiques mobilisatrices retenues pour l'analyse. α est la constante du modèle. β, γ, δ, ζ, θ, ι, κ, λ et μ sont les coefficients partiels associés aux variables indépendantes d'intérêt CONFIG_1, CONFIG_2, CONFIG_3, CONFIG_4, CONFIG_5, CONFIG_6, CONFIG_7, CONFIG_8 et CONFIG_9 lesquelles sont le résultat du dummy conding des neuf modalités de la variable CONFIG_IRP qui représentent les neuf configurations d'IRP observées dans les établissements de l'échantillon (la modalité « Carence » est donc la modalité de référence). Leur définition complète est présentée dans le tableau 3.35. Z est un vecteur de variables indépendantes de contrôle — inchangées par rapport au modèle précédant —, chacune d'elles étant associées à un coefficient η_j. ε est un terme d'erreur.

1.3 | PLURALISME SYNDICAL

Une troisième hypothèse concerne l'évaluation de l'existence d'une influence du pluralisme syndical dans l'établissement sur l'utilisation des pratiques de GRH mobilisatrices. Par simplicité, nous considérons ici que l'identité syndicale est assimilable à l'organisation syndicale d'appartenance déclarée par le répondant.

L'existence de pluralisme parmi les délégués syndicaux et son influence sur l'utilisation de pratiques mobilisatrices sont estimées à partir du modèle de régression suivant :

$$Y_i = \alpha + \beta \text{ PLURALISME} + \square\eta_j Z_j + \varepsilon \quad [3.3]$$

Y est le logit de l'utilisation d'une des pratiques mobilisatrices retenues pour l'analyse. α est la constante du modèle. β est le coefficient partiel associé à la variable indépendante d'intérêt PLURALISME, de nature dichotomique, codée 1 lorsqu'au moins deux organisations syndicales sont représentées par un délégué syndical ou plus et 0 dans les autres cas (leur définition complète est présentée dans le tableau 3.36). Z est un vecteur de variables indépendantes de contrôle, chacune d'elles étant associée à un coefficient η_j. Par rapport à la spécification précédente, les variables de contrôle comprennent également les variables DPETAB, DUETAB et CEETAB afin de tenir compte de la présence d'autres IRP que les seuls délégués syndicaux ; la variable DSETAB est également supprimée de la dimension de contrôle. ε est un terme d'erreur.

1.4 | ACTIVITE DES INSTITUTIONS REPRESENTATIVES DU PERSONNEL

L'influence de la participation des IRP à des procédures de négociation collective est évaluée à l'aide d'un modèle de régression logistique qui prend la forme suivante :

$$Y_i = \alpha + \beta \text{ NDS} + \gamma \text{ NELUS} + \delta \text{ NMIXTE} + \square\eta_j Z_j + \varepsilon \quad [3.4]$$

Y est le logit de l'utilisation d'une des pratiques mobilisatrices retenues pour l'analyse. α est la constante du modèle. β, γ et δ sont les coefficients partiels associés aux variables indépendantes d'intérêt NDS, NELUS et NMIXTE de nature dichotomique. NDS est codée 1 lorsque l'établissement a négocié sur les salaires et/ou sur un autre thème, dans les deux cas uniquement avec des délégués syndicaux et 0 dans les autres cas. NELUES est codée 1 lorsque l'établissement a négocié sur les salaires ou sur un autre thème, dans les deux cas uniquement avec des IRP élus (DS, DP, DU ou CE) et 0 dans les autres cas. NMIXTE est codée 1 lorsque l'établissement a négocié sur les salaires ou sur un autre thème, dans les deux cas avec des délégués syndicaux et des IRP élues et 0 dans les autres cas. La définition détaillée des variables NDS, NELUES et NMIXTE est présentée dans le tableau 3.37. Z est un vecteur de variables indépendantes de contrôle, chacune d'elles étant associée à un coefficient η_j. Par rapport à la spécification précédente, les variables de contrôle n'incluent pas les variables DPETAB, DUETAB, CEETAB ou DSETAB. ε est un terme d'erreur.

La prise en compte de l'influence de la participation des représentants élus du personnel est réalisée grâce au modèle suivant :

$$Y_i = \alpha + \beta \text{ REUDP} + \gamma \text{ REUDU} + \delta \text{ REUCE} + \square\eta_j Z_j + \varepsilon \quad [3.5]$$

Y est le logit de l'utilisation d'une des pratiques mobilisatrices retenues pour l'analyse. α est la constante du modèle. β, γ et δ sont les coefficients partiels associés aux variables indépendantes d'intérêt REUDP, REUDU et REUCE, de nature dichotomique. Elles sont codées 1 lorsque le nombre de réunions qui se sont tenues entre la

direction et l'IRP visée est au moins égal aux préconisations légales et 0 dans les autres cas (leur définition détaillée est présentée dans le tableau 3.37). Z est un vecteur de variables indépendantes de contrôle, chacune d'elles étant associées à un coefficient η_j. Par rapport à la spécification précédente, les variables de contrôle incluent la variable DSETAB. ε est un terme d'erreur.

Enfin, le rôle de IRP dans les conflits collectifs ayant eu lieu dans l'établissement et son influence éventuelle sur l'utilisation de pratiques mobilisatrices est spécifié par le modèle suivant :

$$Y_i = \alpha + \beta \text{ INDS} + \gamma \text{ INRP} + \delta \text{ INMIXTE} + \sum \eta_j Z_j + \varepsilon \quad [3.6]$$

Y est le logit de l'utilisation d'une pratique mobilisatrice retenue pour l'analyse. α est la constante du modèle. β, γ et δ sont les coefficients partiels associés aux variables indépendantes d'intérêt INITIA_DS, INITIA_RP et INITIA_MIXTE de nature dichotomique, codées 1 lorsque l'établissement a connu au moins un conflit collectif initié respectivement par des délégués syndicats, des représentants élus du personnel ou les deux, sur la période 2002–2004. Elles sont codées 0 dans les autres cas. Leur définition détaillée est présentée dans le tableau 3.37. Z est un vecteur de variables indépendantes de contrôle, chacune d'elles étant associées à un coefficient η_j. Par rapport à la spécification précédente, les variables de contrôle n'incluent pas les variables DPETAB, DUETAB, CEETAB ou DSETAB. ε est un terme d'erreur.

1.4 | STRATEGIES DES INSTITUTIONS REPRESENTATIVES DU PERSONNEL

L'influence de l'appartenance institutionnelle de la liste majoritaire aux dernières élections professionnelles est évaluée à partir du modèle suivant :

$$Y_i = \alpha + \beta \text{ LM_NS} + \gamma \text{ LM_CFDT} + \delta \text{ LM_CFTC} + \zeta \text{ LM_CGC} + \theta \text{ LM_CGT} + \iota \text{ LM_FO} + \kappa \text{ LM_AUTONOME} + \lambda \text{ LM_COALITION} + \sum \eta_j Z_j + \varepsilon \quad [3.7]$$

Y est le logit de l'utilisation d'une des pratiques mobilisatrices retenues pour l'analyse. α est la constante du modèle. β, γ, δ, ζ, θ, ι, κ et λ sont les coefficients partiels associés aux variables indépendantes d'intérêt LM_NS, LM_CFDT, LM_CFTC, LM_CGC, LM_CGT, LM_FO, LM_AUTONOME, et LM_COALITION, qui sont de nature dichotomique (codées 1 lorsque la liste désignée est déclarée avoir été majoritaire dans l'établissement et 0 dans les autres cas ; leur définition complète est présentée dans le tableau 3.38). Z est un vecteur de variables indépendantes de contrôle, chacune d'elles étant associée à un coefficient η_j. Par rapport à la spécification précédente, les variables DPETAB, DUETAB et CEETAB sont supprimées de la dimension de contrôle dans la mesure où il n'est pas possible de savoir si l'information qu'elles contiennent n'est pas déjà présente parmi les

variables de la dimension explicative[266]. En revanche, la variable DSETAB est ajoutée afin de tenir compte de la présence de délégués syndicaux. ε est un terme d'erreur.

2 | Hypothèses 6 à 15 : l'influence des institutions représentatives du personnel sur l'utilisation de systèmes de pratiques mobilisatrices

Pour ces hypothèses, seules les variables dépendantes changent puisqu'il s'agit d'évaluer l'influence des différents éléments qui constituent la dimension explicative de notre modèle de recherche sur la mise en œuvre de systèmes de pratiques mobilisatrices de GRH.

Dans un premier temps, il s'agit de remplacer le logit de l'utilisation d'une pratique individuelle par le logit de l'utilisation d'un nombre de pratiques strictement supérieur à la médiane de l'échantillon dans les équations 3.1 à 3.7[267]. Dans un second temps, il s'agit de le remplacer par le logit de l'utilisation d'un nombre strictement supérieur à la médiane de l'échantillon de pratiques significativement associées à un des facteurs issus de l'analyse factorielle par la méthode de l'axe principal réalisée sur l'ensemble des pratiques de GRH retenues pour l'analyse.

Dans le premier cas, la spécification des modèles de régression logistique est donc la suivante :

$$Y = logit(\text{INDEX_GRH}) = \alpha + \beta\ \text{DSETAB} + \gamma\ \text{DPETAB} + \delta\ \text{DUETAB} + \zeta\ \text{CEETAB} + \square\eta_j Z_j + \varepsilon \quad [3.8]$$

$$Y = logit(\text{INDEX_GRH}) = \alpha + \beta\ \text{CONFIG_1} + \gamma\ \text{CONFIG_2} + \delta\ \text{CONFIG_3} + \zeta\ \text{CONFIG_4} + \theta\ \text{CONFIG_5} + \iota\ \text{CONFIG_6} + \kappa\ \text{CONFIG_7} + \lambda\ \text{CONFIG_8} + \mu\ \text{CONFIG_9} + \square\eta_j Z_j + \varepsilon \quad [3.9]$$

$$Y = logit(\text{INDEX_GRH}) = \alpha + \beta\ \text{PLURALISME} + \square\eta_j Z_j + \varepsilon \quad [3.10]$$

$$Y = logit(\text{INDEX_GRH}) = \alpha + \beta\ \text{NDS} + \gamma\ \text{NELUS} + \delta\ \text{NMIXTE} + \square\eta_j Z_j + \varepsilon \quad [3.11]$$

$$Y = logit(\text{INDEX_GRH}) = \alpha + \beta\ \text{REUDP} + \gamma\ \text{REUDU} + \delta\ \text{REUCE} + \square\eta_j Z_j + \varepsilon \quad [3.12]$$

$$Y = logit(\text{INDEX_GRH}) = \alpha + \beta\ \text{INDS} + \gamma\ \text{INRP} + \delta\ \text{INMIXTE} + \square\eta_j Z_j + \varepsilon \quad [3.13]$$

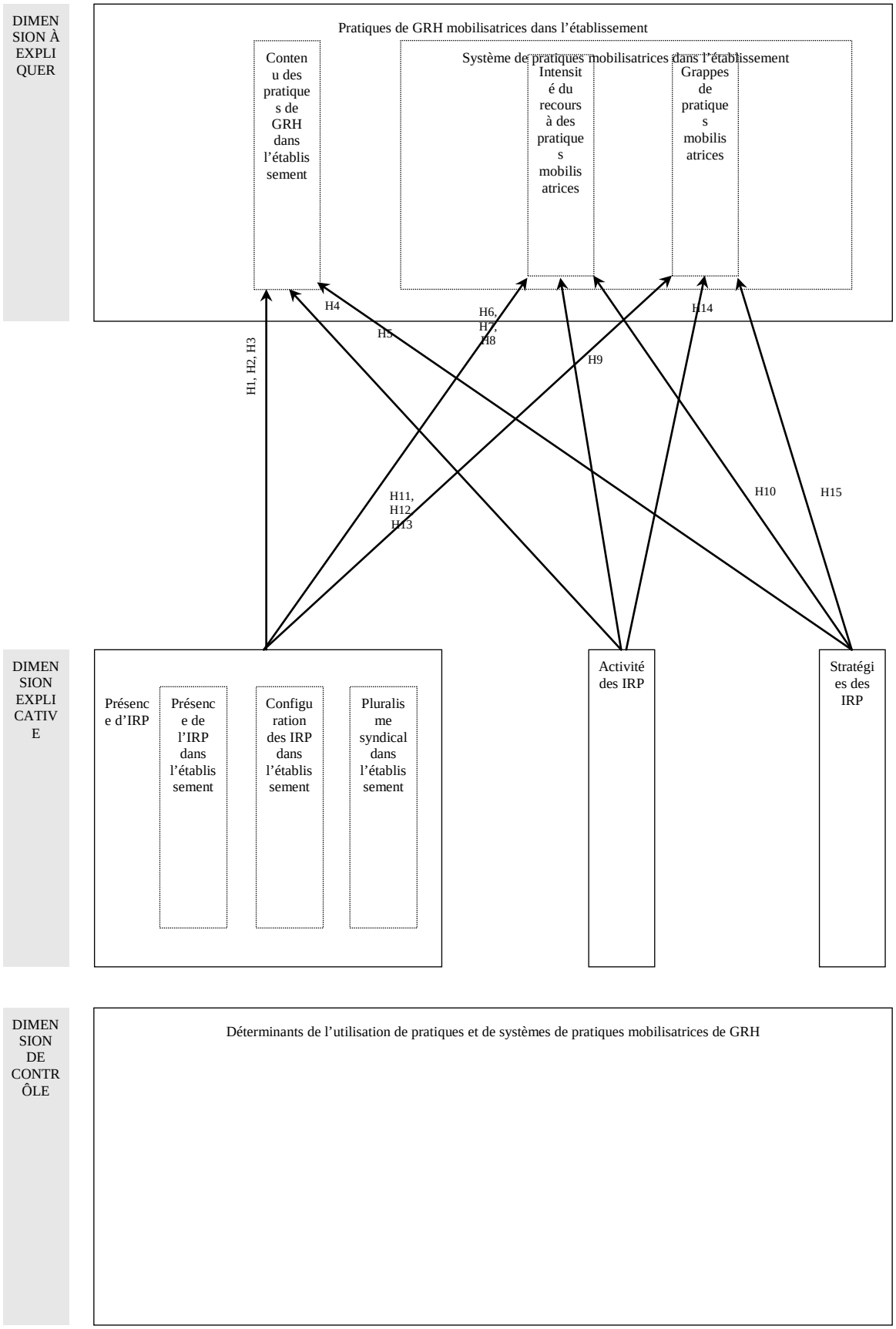
$$Y = logit(\text{INDEX_GRH}) = \alpha + \beta\ \text{LM_NS} + \gamma\ \text{LM_CFDT} + \delta\ \text{LM_CFTC} + \zeta\ \text{LM_CGC} + \theta\ \text{LM_CGT} + \iota\ \text{LM_FO} + \kappa\ \text{LM_AUTONOME} + \lambda\ \text{LM_COALITION} + \square\eta_j Z_j + \varepsilon \quad [3.14]$$

266. Rappelons que la formulation de la question qui permet l'opérationnalisation de cette variable dans l'enquête REPONSE ne permet pas de savoir pour quelle institution se sont tenues les élections

267. Pour le traitement de ces hypothèses, une autre stratégie aurait pu être privilégiée : avoir recours à l'estimation de modèles de régression en utilisant pour variable dépendante une variable de décompte, c'est-à-dire une variable quantitative discrète, ordinale et strictement positive. Cette méthodologie a été testée, mais l'ajustement des modèles ne permettait pas de satisfaire à l'hypothèse fondamentale d'égalité de la variance et de la moyenne conditionnelles.

Dans le second, elle prend la même forme que dans les équations 3.8 à 3.14, à cela près que Y_i désigne le logit d'une des six variables INDEX_EVAL, INDEX_REMUN, INDEX_PART, INDEX_FLEX et INDEX_RESP.

GRAPHIQUE 3. Le modèle et les hypothèses de recherche



CHAPITRE IV

PRESENTATION, ANALYSE & DISCUSSION DES RESULTATS

L'influence des institutions représentatives professionnelles sur les pratiques de gestion des ressources humaines : une analyse quantitative dans le contexte français

PLAN

SECTION I

L'INFLUENCE DES INSTITUTIONS REPRESENTATIVES DU PERSONNEL SUR L'UTILISATION DE PRATIQUES MOBILISATRICES 425

PRESENCES, ACTIVITES & STRATEGIES COMME DETERMINANTS DU CONTENU DES PRATIQUES DE GRH DANS LE CONTEXTE FRANÇAIS

§1 | L'INFLUENCE DE LA PRESENCE D'INSTITUTIONS REPRESENTATIVES DU PERSONNEL DANS L'ETABLISSEMENT SUR L'UTILISATION DE PRATIQUES MOBILISATRICES 425
UNE CONFIRMATION DE LA VARIABILITE DE L'INFLUENCE DES IRP SELON LA PRATIQUE CONSIDEREE
A | Hypothèse 1 : l'influence de la présence d'institutions représentatives du personnel dans l'établissement 425

1 | Présence d’institutions représentatives du personnel dans l’établissement et diffusion d’informations aux salariés 426

2 | Présence d’institutions représentatives du personnel dans l’établissement et pratiques de participation et de consultation des salariés 426

3 | Présence d’institutions représentatives du personnel dans l’établissement et pratiques d’acquisition et de développement des compétences 426

4 | Présence d’institutions représentatives du personnel dans l’établissement et organisation flexible du travail 426

5 | Présence d’institutions représentatives dans l’établissement et pratiques de rémunération et d’évaluation individuelle 426

B | Hypothèse 2 : l’influence des configurations d’institutions représentatives du personnel dans l’établissement 426

1 | Configurations d'institutions représentatives du personnel dans l'établissement et pratiques de diffusion d'informations aux salariés 427

2 | Configurations d'institutions représentatives du personnel dans l'établissement et pratiques participation et consultation des salariés 427

3 | Configurations d'institutions représentatives du personnel dans l'établissement et pratiques d'acquisition et de développement des compétences 427

4 | Configurations d'institutions représentatives du personnel dans l'établissement et organisation du travail 427

5 | Configurations d'institutions représentatives du personnel dans l'établissement et pratiques rémunération et d'évaluation 427

C | Hypothèse 3 : l'influence du pluralisme syndical sur l'utilisation de pratiques mobilisatrices 427

§2 | HYPOTHESE 4 : L'INFLUENCE DE L'ACTIVITE DES INSTITUTIONS REPRESENTATIVES DU PERSONNEL SUR L'UTILISATION DE PRATIQUES MOBILISATRICES 427
A | L'influence de l'activité des institutions représentatives du personnel sur la diffusion d'informations aux salariés 427
B | Activité des institutions représentatives du personnel et pratiques de participation et de consultation des salariés 427
C | Activité des institutions représentatives du personnel et pratiques d'acquisition et développement des compétences 427
D | Activité des institutions représentatives du personnel et organisation du travail 427
E | Activité des institutions représentatives du personnel et pratiques de rémunération 427
F | Activité des institutions représentatives du personnel et pratiques d'évaluation 427

§3 | HYPOTHESE 5 : L'INFLUENCE DE LA STRATEGIE DES INSTITUTIONS REPRESENTATIVES DU PERSONNEL SUR L'UTILISATION DE PRATIQUES MOBILISATRICES 427
L'IMPORTANCE DE LA PROXIMITE DE LA STRATEGIE DE L'ORGANISATION MAJORITAIRE AVEC LA STRATEGIE MANAGERIALE ?
A | Liste majoritaire dans l'établissement et pratiques de diffusion d'informations aux salariés 427
B | Liste majoritaire dans l'établissement dans l'établissement et pratiques de participation et de consultation des salariés 427
C | Liste majoritaire dans l'établissement et pratiques d'acquisition et développement des compétences 427
D | Liste majoritaire dans l'établissement et organisation du travail 427
E | Liste majoritaire dans l'établissement et pratiques de rémunération et d'évaluation 427

SECTION II

L'INFLUENCE DES INSTITUTIONS REPRESENTATIVES DU PERSONNEL SUR L'UTILISATION DE SYSTEMES DE PRATIQUES MOBILISATRICES 428

INTENSITE ET GRAPPES DE PRATIQUES

§1 | L'INFLUENCE DES INSTITUTIONS REPRESENTATIVES DU PERSONNEL DANS L'ETABLISSEMENT SUR L'INTENSITE DU RECOURS A DES PRATIQUES MOBILISATRICES 428
A | L'influence de la présence d'institutions représentatives sur l'intensité du recours à des pratiques mobilisatrices 428

1 | Hypothèses 6 & 7 : l'influence de la présence et des configurations d'institutions représentatives du personnel dans l'établissement 428

2 | Hypothèse 8 : l'influence du pluralisme syndical sur l'intensité du recours à des pratiques mobilisatrices 428

B | Hypothèse 9 : activité des institutions représentatives du personnel et intensité du recours à des pratiques mobilisatrices 428
C | Hypothèse 10 : l'influence de la stratégie des institutions représentatives du personnel sur l'intensité du recours à des pratiques mobilisatrices 428

§2 | L'INFLUENCE DES INSTITUTIONS REPRESENTATIVES DU PERSONNEL SUR L'UTILISATION DE GRAPPES DE PRATIQUES MOBILISATRICES 428
A | Influence de la présence d'institutions représentatives du personnel sur l'utilisation de grappes de pratiques mobilisatrices 428

1 | Hypothèses 11 & 12 : présence et configurations d'institutions représentatives du personnel dans l'établissement et utilisation de grappes de pratiques 428

2 | Hypothèse 13 : pluralisme syndical et utilisation de grappes de pratiques 428

B | Hypothèse 14 : activité des institutions représentatives et utilisation de grappes de pratiques mobilisatrices 428
C | Hypothèse 15 : l'influence la stratégie des IRP sur l'utilisation de grappes de pratiques mobilisatrices 428

SECTION III

DISCUSSION DES RESULTATS 429

LES ENJEUX AU REGARD DES CADRES THEORIQUES MOBILISES ET DES DEVELOPPEMENTS JURIDIQUES RECENTS DANS LE CONTEXTE FRANÇAIS

§1 | MISE EN PERSPECTIVE DES RESULTATS ET DES CADRES THEORIQUES MOBILISES 429
A | Expression collective et réponse institutionnelle 429

1 | Le rôle des institutions représentatives du personnel en matière de circulation de l'information 429

2 | L'activité des institutions représentatives du personnel dans l'établissement comme déterminant de l'utilisation de pratiques mobilisatrices 429

B | Coopérations ou faiblesses ? 429
C | Résultats pas superposables parfaitement pratiques/systèmes 429
D | Sphères d'influence et territoires réservés 429

1 | L'importance du cadre légal 429

2 | Des domaines qui échappent partiellement à l'influence des IRP 429

§2 | UNE INTERPRETATION A LA LECTURE DES EVOLUTIONS JURIDIQUES RECENTES 429
A | Institutions désignées et élues La logique de Subsidiarité à la lumière d'influences variées 429
B. Pluralisme Les effets incertains d'une réforme de la représentativité 429

CONCLUSION DU CHAPITRE IV

CHAPITRE IV

ANALYSE & DISCUSSION DES RESULTATS

L'influence des institutions représentatives professionnelles sur les pratiques de gestion des ressources humaines : une analyse quantitative dans le contexte français

L'analyse des résultats montre la richesse de la mise en perspective des apports de la gestion stratégique des ressources humaines et des relations industrielles. On relève ainsi que les différents indicateurs empiriques choisis pour alimenter la dimension à expliquer de la recherche sont tous porteurs de résultats significatifs, même si beaucoup jouent dans un sens inattendu. De même, la distinction entre pratiques et systèmes de pratiques mobilisatrices permet de faire ressortir les enjeux associés à la logique de combinaison stratégique des pratiques.

Les modèles de régression logistique ont été estimés avec la procédure PROC LOGISTIC du logiciel SAS™. En raison de la grande quantité de modèles nécessaires pour le test de nos hypothèses, la description des estimations présentée ici se veut relativement succincte. Nous faisons ainsi figurer la grande majorité des indicateurs de qualité des modèles sous forme de tableaux et ne les commentons que lorsque cela apparaît éclairant pour l'analyse. De même, pour ne pas alourdir davantage la lecture, nous ne présentons pas dans le texte les valeurs exactes des coefficients estimés et de la statistique p mais renvoyons le lecteur aux tableaux indiqués.

SECTION I

L'INFLUENCE DES INSTITUTIONS REPRESENTATIVES DU PERSONNEL SUR L'UTILISATION DE PRATIQUES MOBILISATRICES

PRESENCES, ACTIVITES & STRATEGIES COMME DETERMINANTS DU CONTENU DES PRATIQUES DE GRH DANS LE CONTEXTE FRANÇAIS

Cette première section se consacre aux hypothèses relatives à l'influence des IRP sur l'utilisation de pratiques mobilisatrices de GRH dans l'établissement. Nous cherchons à évaluer si les éléments de la dimension explicative de notre modèle de recherche peuvent être tenus pour des déterminants de la présence de ces pratiques. Tous les raisonnements de cette section et de la section suivante se tiennent « toutes choses égales par ailleurs ».

§1 | L'INFLUENCE DE LA PRESENCE D'INSTITUTIONS REPRESENTATIVES DU PERSONNEL DANS L'ETABLISSEMENT SUR L'UTILISATION DE PRATIQUES MOBILISATRICES

UNE CONFIRMATION DE LA VARIABILITE DE L'INFLUENCE DES IRP SELON LA PRATIQUE CONSIDEREE

La première étape de la mise en œuvre des modèles de régression logistique présentés au chapitre III consiste à tester les hypothèses 1, 2 et 3 qui portent respectivement sur l'influence de la présence, des configurations d'IRP

et du pluralisme syndical sur le contenu des pratiques de GRH dans l'établissement. Les résultats interpellent sur deux points saillants.

En premier lieu, l'influence des différentes IRP ne concerne pas les mêmes pratiques de GRH. Ce résultat rappelle la « division du travail » mise en lumière par certains travaux (e.g. Saglio, 2003) et les sphères d'influence des IRP accompagnent le cadre légal qui délimite leurs missions. Et, il apparaît délicat de postuler l'équivalence des IRP, comme le prévoit la logique de subsidiarité des réformes juridiques récentes (en particulier la loi du 4 mai 2004).

En second lieu, on remarque qu'il existe en matière de GRH une opposition entre des domaines « privilégiés » — rémunération et information des salariés — et des domaines situés en-dehors de la sphère d'influence des IRP — évaluation et organisation du travail.

A | Hypothèse 1 : l'influence de la présence d'institutions représentatives du personnel dans l'établissement

Les tableaux 4.1 à 4.6 présentent les résultats des estimations à partir de modèles de régression logistique concernant l'influence de la présence d'IRP dans l'établissement sur l'utilisation de pratiques de gestion des ressources humaines mobilisatrices[268]. Pour l'ensemble de ces modèles, la situation de référence est l'absence de l'IRP considérée.

1 | Présence d'institutions représentatives du personnel dans l'établissement et diffusion d'informations aux salariés

À propos des pratiques de diffusion d'informations aux salariés (tableau 4.1), on remarque qu'il n'existe pas d'association statistiquement significative entre la présence d'un ou plusieurs DS et l'utilisation de pratiques de diffusion d'informations sur la stratégie, la situation économique et l'impact social et environnemental de l'entreprise ou établissement, pas plus qu'entre cette présence et la communication sur l'évolution des salaires, les possibilités de formation ou les perspectives de changement technologique ou organisationnel. En revanche, la présence syndicale exerce, toutes choses étant égales par ailleurs, une influence positive sur la diffusion d'informations liées à l'évolution de l'emploi : les établissements où existe une présence syndicale sont ainsi 1,40 fois [269] plus susceptibles de diffuser ces informations que les autres établissements. Ce résultat peut s'interpréter comme le signe d'un rôle particulier joué par les représentants syndicaux lorsque l'emploi est un enjeu important du dialogue social.

268. Pour la spécification des modèles, cf. chapitre III. L'ensemble des modèles a fait l'objet de diagnostics approfondis avant d'être présentés, à travers l'examen des résidus, de la distance de Cook, de l'effet de levier (leverage) et de la variation de coefficient estimé (dfbeta). La multicolinéarité a été testée avec les option VIF et TOL de la procédure PROC REG (respectivement pour les calculs du variance inflation factor et de la statistique tolerance), avec des seuils d'acceptabilité de 5 et 0,2 (Allison, 1999 ; Menard,1995 ; Field & Miles, 2010).

269. Odds ratio = $e^{(0,341)}$ □ 1,40.

De même, l'influence de la présence d'un ou plusieurs délégué(s) du personnel apparaît limitée. En l'occurrence, on ne relève qu'une association significative : la présence de DP a, toutes choses égales par ailleurs, une influence positive sur la diffusion d'informations relevant de la situation économique de l'établissement. La même remarque de spécialisation peut être formulée à l'égard de la présence d'un CE dans l'établissement, qui est positivement liée, toutes choses égales par ailleurs, à la diffusion d'informations sur l'évolution des salaires et les possibilités de formation. Dans les deux cas, on peut y voir un effet du cadre légal qui fait de ces instances les destinataires privilégiés de ce type d'informations.

Au contraire, la présence d'une délégation unique du personnel apparaît être significativement associée à l'ensemble des pratiques de diffusion d'informations à l'exception de celles qui concernent la stratégie de l'entreprise et l'impact social et environnemental. On peut revenir plus particulièrement sur l'influence positive exercée, toutes choses égales par ailleurs, sur la diffusion d'informations relatives à la situation économique et aux possibilités de formation. Ainsi, les estimations de nos modèles conduisent à conclure que, dans notre échantillon, les établissements qui possèdent une DUP sont 6,18 fois plus susceptibles de diffuser à l'ensemble de leurs salariés des informations sur la situation économique de l'établissement et 2,90 fois plus susceptibles de leur faire part des possibilités de formation que les établissements qui ne possèdent pas de DUP[270]. Ici encore, on peut voir dans ce résultat une conséquence des prérogatives légalement attribuées à la délégation unique du personnel qui cumule les missions normalement dévolues aux DP et au CE.

Ces résultats conduisent à valider partiellement l'hypothèse 1.1 dans la mesure où l'influence de la présence d'IRP dans l'établissement sur l'utilisation de pratiques de diffusion d'informations n'est observée de manière homogène ni en ce qui concerne l'objet des différentes pratiques, ni en ce qui concerne les différentes IRP. Pour autant, on peut insister ici sur le fait qu'on ne relève pas d'association significativement négative.

270. Respectivement, odds ratio = $e^{(1,821)}$ □ 6,18 et odds ratio = $e^{(1,063)}$ □ 2,90.

TABLEAU 4.1

TABLEAU 4.1
Estimations à partir de modèles de régressions logistiques multiples : l'influence de la présence d'IRP dans l'établissement sur l'utilisation de pratiques de diffusion descendante d'informations

	VARIABLES INDEPENDANTES					
	DSETAB	DPETAB	DUETAB	CEETAB	MODELE	
VARIABLES DEPENDANTES	Coefficient (Erreur type)	Coefficient (Erreur type)	Coefficient (Erreur type)	Coefficient (Erreur type)	−2 log L	R^2 de Nagelkerke
INFO_STRAT	0,284 (0,183)	0,069 (0,191)	0,315 (0,262)	−0,153 (0,214)	1 736,393	17,23%
INFO_ECO	−0,344 (0,226)	0,592 *** (0,207)	1,821 *** (0,354)	0,360 (0,235)	1 358,564	18,46%
INFO_SOCENV	0,024 (0,136)	0,185 (0,151)	−0,022 (0,199)	−0,095 (0,157)	2 970,591	10,89%
INFO_EVEMP	0,341 ** (0,171)	0,231 (0,175)	0,665 *** (0,248)	0,122 (0,192)	2 083,010	9,53%
INFO_ECVSAL	0,181 (0,151)	−0,028 (0,160)	0,420 * (0,220)	0,292 * (0,168)	2 480,796	9,83%
INFO_FORMA	0,130 (0,250)	0,025 (0,243)	1,063 *** (0,380)	0,472 ** (0,267)	1 248,274	7,73%
INFO_TECOR	0,140 (0,179)	0,142 (0,183)	0,589 ** (0,258)	0,190 (0,200)	1 914,280	11,91%

NOTES. Pour la spécification des modèles, cf. chapitre III. Les constantes ne sont pas présentées mais sont incluses dans les modèles. Pour l'ensemble des tableaux, * : statistiquement significatif au seuil de 10%. ** : au seuil de 5%. *** au seuil de 1%.
N = 2 499.

2 | Présence d'institutions représentatives du personnel dans l'établissement et pratiques de participation et de consultation des salariés

L'influence de la présence d'IRP sur les dispositifs destinés à l'expression directe des salariés et à leur participation à la prise de décision (cercles qualité ou groupes de résolution de problèmes, réunions d'atelier, d'équipe ou de service et groupes d'expression directe ; tableau 4.2) est également limitée et, lorsqu'elle existe, positive. En particulier, la présence de DP dans l'établissement est, toutes choses égales par ailleurs, positivement associée à l'utilisation de groupes d'expression directe. Cette influence peut être liée à leur rôle d'expression des réclamations individuelles. L'existence d'une DUP est quant à elle positivement liée, toutes choses égales par ailleurs, au recours à des réunions d'atelier.

Le cas des pratiques de consultation des salariés (dispositifs de type boîte à idées et enquêtes de satisfaction) constitue, par ailleurs, un exemple de pratiques pour lesquelles on observe que les directions des influences des IRP sont opposées et, de surcroît, que pour une même IRP (en l'occurrence les délégués syndicaux), la direction de l'influence varie entre deux pratiques dont l'objectif peut être considéré comme sensiblement identique. Ainsi, toutes choses égales par ailleurs, la présence de DS exerce une influence significativement négative sur l'utilisation de mécanismes consultatifs de type boîte à idées, alors que la présence de DP ou de DUP exerce une influence significativement positive. En revanche, les établissements qui

possèdent un ou plusieurs DS sont plus susceptibles que les autres d'avoir recours à des enquêtes de satisfaction.

On peut suggérer que ces effets sont observés parce que les mécanismes de type boîte à idées sont concurrents de l'activité des délégués syndicaux — il leur revient en droit de porter à la connaissance de l'employeur les revendications individuelles et collectives — alors que les enquêtes de satisfaction peuvent constituer un soutien de leur action. Cette interprétation apparaît cohérente avec le cadre théorique du modèle exit/voice/loyalty, à la fois à propos de l'agrégation des préférences des salariés et du lien entre présence syndicale et expression du mécontentement (Freeman & Medoff, 1984).

Ces résultats conduisent à valider partiellement l'hypothèse 1.2 relative à l'influence de la présence d'IRP dans l'établissement sur l'existence de pratiques de participation et de consultation des salariés. L'existence d'une association négative est toutefois limitée au cas des DS et de leur influence sur les mécanismes de suggestion. Il semble qu'il faille considérer plus finement les objectifs poursuivis par les pratiques. En outre, on ne relève pas d'association négative entre la présence d'IRP et l'utilisation de pratiques de participation des salariés à la prise de décision.

TABLEAU 4.2

Estimations à partir de modèles de régressions logistiques multiples : l'influence de la présence d'IRP dans l'établissement sur l'utilisation de pratiques de participation et de consultation

	VARIABLES INDEPENDANTES					
	DSETAB	DPETAB	DUETAB	CEETAB	MODELE	
VARIABLES DEPENDANTES	Coefficient (Erreur type)	Coefficient (Erreur type)	Coefficient (Erreur type)	Coefficient (Erreur type)	−2 log L	R^2 de Nagelkerke
CQ	−0,076 (0,151)	0,278 (0,176)	0,180 (0,232)	−0,100 (0,168)	2 751,662	10,15%
RA	0,027 (0,136)	0,208 (0,154)	0,365 * (0,202)	−0,005 (0,158)	2 892,954	21,63%
GE	0,208 (0,174)	0,416 ** (0,207)	0,221 (0,279)	0,071 (0,193)	2 213,590	6,69%
BOITID	−0,463 *** (0,148)	0,718 *** (0,190)	0,784 *** (0,236)	−0,140 (0,169)	2 786,716	10,73%
ENQSATIS	0,325 ** (0,160)	0,103 (0,193)	−0,187 (0,258)	−0,133 (0,177)	2 609,961	16,43%

NOTES. Cf. tableau 4.1.

3 | Présence d'institutions représentatives du personnel dans l'établissement et pratiques d'acquisition et de développement des compétences

L'examen des estimations des modèles de régression portant sur les pratiques de recrutement favorisant l'acquisition de salariés en fonction de leur niveau de formation initiale, de leur polyvalence et de leur

appétence pour le travail en équipe ne révèle aucune association significative avec la présence d'IRP dans l'établissement (tableau 4.3).

En revanche, les établissements qui possèdent un ou plusieurs DS, une DUP ou un CE sont plus susceptibles d'avoir mis en place un plan de formation que les établissements dépourvus de ces IRP. Ces deux dernières associations sont particulièrement fortes : toutes choses égales par ailleurs, un établissement pourvu d'une DUP ou d'un CE est ainsi environ trois fois plus susceptible d'utiliser un plan de formation que les autres établissements.

Ces résultats conduisent à nouveau à mobiliser le cadre juridique : le plan de formation doit faire l'objet d'une validation par le CE ou, à défaut, les délégués du personnel, lors de réunions prévues à cet effet. Il n'est donc pas surprenant de voir la présence d'un CE exercer une influence positive sur son existence, et le constat est le même pour la DUP qui possède par définition les mêmes prérogatives. Le rôle des représentants syndicaux peut, pour sa part, relever de l'attention portée à la thématique de l'employabilité, mais les informations pour étayer cette interprétation sont malheureusement partielles.

En conclusion, il convient de rejeter l'hypothèse 1.3 puisqu'on n'observe pas d'influence positive de la présence d'IRP sur les pratiques de recrutement d'une part, et de valider partiellement l'hypothèse 1.4 dans la mesure où seules les présence de DS, DUP et CE peuvent être significativement et positivement associées à l'existence d'un plan de formation.

TABLEAU 4.3

TABLEAU 4.3
Estimations à partir de modèles de régressions logistiques multiples : l'influence de la présence d'IRP dans l'établissement sur les pratiques d'acquisition et de développement des compétences

	VARIABLES INDEPENDANTES					
	DSETAB	DPETAB	DUETAB	CEETAB	MODELE	
VARIABLES DEPENDANTES	Coefficient (Erreur type)	Coefficient (Erreur type)	Coefficient (Erreur type)	Coefficient (Erreur type)	−2 log L	R^2 de Nagelkerke
RECRUT_FORMA	0,063 (0,152)	0,161 (0,176)	0,104 (0,176)	−0,174 (0,171)	2 765,493	12,23%
RECRUT_POLY	0,060 (0,153)	0,043 (0,173)	0,079 (0,227)	0,119 (0,178)	2 622,401	15,89%
RECRUT_EQUIP	−0,242 (0,133)	0,137 (0,152)	0,288 (0,201)	0,249 (0,153)	3 240,632	5,06%
PLFORM	0,585 *** (0,215)	0,031 (0,184)	1,114 *** (0,275)	1,112 *** (0,232)	1 244,872	42,35%

NOTES. Cf. tableau 4.1.

4 | Présence d'institutions représentatives du personnel dans l'établissement et organisation flexible du travail

Sans que cela soit surprenant au regard de travaux réalisés à partir des mêmes données ou de données similaires (e.g. Dayan et al., 2008), il apparaît peu de liens entre la présence d'IRP et les pratiques d'organisation du travail (tableau 4.4).

La présence de DS est significativement et négativement associée, toutes choses égales par ailleurs, au recours à des dispositifs de « rotation » (les salariés sont amenés à passer d'un poste à l'autre au cours de l'exercice quotidien de leurs missions) et d'auto-contrôle (les salariés contrôlent eux-mêmes le travail effectué). De même, la présence d'un CE exerce une influence négative sur le « raccourcissement de ligne hiérarchique ». Seule l'utilisation de groupes de travail pluridisciplinaires ou de groupes de projets révèle une association statistiquement significative de signe positif avec la présence d'une DUP ou d'un CE.

De ces éléments, on peut relever que les associations négatives sont rencontrées à propos de méthodes d'organisation du travail qui sont susceptibles d'augmenter la responsabilité des salariés face aux actions qu'ils conduisent, alors que les associations positives sont en lien avec une pratique qui vise à favoriser le travail en équipe. Ces premiers résultats semblent donc plaider en faveur d'un traitement conceptuel différencié selon ces deux catégories de pratiques.

En conséquence, l'hypothèse 1.5 ne peut être validée que dans certaines circonstances : à propos de l'influence de la présence de DS sur l'utilisation de pratiques d'organisation du travail du travail de type rotation de poste et auto-contrôle et de la présence d'un CE sur le raccourcissement de ligne hiérarchique.

TABLEAU 4.4

TABLEAU 4.4
Estimations à partir de modèles de régressions logistiques multiples : l'influence de la présence d'IRP dans l'établissement sur les pratiques d'organisation du travail

	VARIABLES INDEPENDANTES					
	DSETAB	DPETAB	DUETAB	CEETAB	MODELE	
VARIABLES DEPENDANTES	Coefficient (Erreur type)	Coefficient (Erreur type)	Coefficient (Erreur type)	Coefficient (Erreur type)	−2 log L	R^2 de Nagelkerke
JOB_SOUPLE	−0,035 (0,145)	−0,127 (0,164)	−0,152 (0,218)	0,030 (0,163)	2 804,334	15,98%
AUTONOMIE	−0,111 (0,131)	0,039 (0,147)	−0,282 (0,194)	0,001 (0,149)	3 274,894	8,03%
ROTATION	−0,398 ** (0,173)	0,105 (0,186)	−0,002 (0,256)	0,133 (0,197)	2 228,256	11,52%
AUTOCONTROLE	−0,384 * (0,231)	0,325 (0,287)	0,220 (0,378)	0,456 (0,288)	1 467,177	18,50%
GTR	−0,076 (0,165)	0,265 (0,201)	0,575 ** (0,263)	0,372 ** (0,187)	2 427,993	22,74%
EAP	0,011 (0,169)	0,158 (0,200)	0,124 (0,260)	0,216 (0,194)	2 329,300	12,66%
JAT	0,209 (0,132)	−0,057 (0,149)	0,099 (0,197)	0,108 (0,151)	3 189,896	13,72%
SUPNIV	0,036 (0,154)	−0,105 (0,176)	−0,185 (0,228)	−0,412 ** (0,172)	2 778,547	17,03%

NOTES. Cf. tableau 4.1.

5 | Présence d'institutions représentatives dans l'établissement et pratiques de rémunération et d'évaluation individuelle

Rappelons que la particularité des pratiques de rémunération visées ici est qu'elles possèdent toutes une dimension variable ou, pour reprendre les termes de Nicolas Castel et al. (2011), réversible. D'autre part, les pratiques présentées ici, qu'elles relèvent de la rémunération ou de l'évaluation, ne sont étudiées que lorsque leur utilisation se fait au bénéfice de salariés non-cadres (tableaux 4.5 et 4.6).

Alors que l'influence syndicale sur la rémunération est une thématique fortement privilégiée par la recherche en gestion des ressources humaines, relations professionnelles et économie du travail, de même que par le cadre juridique français (rappelons le rôle des organisations syndicales au niveau de l'entreprise dans la négociation salariale ou aux niveaux de la branche pour l'établissement des conventions collectives), nos modèles ne permettent de relever qu'une seule association statistiquement significative. Ainsi, la présence d'au moins un DS dans l'établissement influence positivement l'existence d'un accord d'intéressement, toutes choses égales par ailleurs. Ce résultat n'est pas étonnant dans la mesure où ce dispositif est lié à une obligation légale de négociation sur une base annuelle s'il n'existe pas d'accord de branche couvrant l'intéressement, négociation pour laquelle les délégués syndicaux disposent en principe d'un monopole de représentation des salariés. On retrouve donc ici la prégnance du cadre légal.

Par ailleurs, on observe que la présence de DUP est positivement associée à la distribution de primes liées à la performance collective, quand la présence de CE est, pour sa part, positivement associée à des éléments de rémunération qui possèdent une inscription dans le long terme (intéressement et plan épargne d'entreprise). Si la première association est assez difficile à interpréter, la seconde renvoie assez nettement, à nouveau, aux prérogatives légales.

Enfin, nos modèles ne relèvent aucune association significative entre la présence d'IRP dans l'établissement et l'utilisation de pratiques d'évaluation individuelle des salariés ayant un impact sur leur rémunération, leur accès à des possibilités de formation, leur évolution et la sécurité de leur emploi.

Ainsi, ces résultats conduisent à rejeter l'hypothèse 1.6 qui prévoyait une influence négative de la présence d'IRP dans l'établissement sur l'utilisation des pratiques de rémunération réversible. De même, il convient de rejeter l'hypothèse 1.7 qui prévoyait quant à elle l'existence d'une liaison négative entre la présence d'IRP et les pratiques d'évaluation.

TABLEAU 4.5

Estimations à partir de modèles de régressions logistiques multiples : l'influence de la présence d'IRP dans l'établissement sur les pratiques de rémunération réversible

	VARIABLES INDEPENDANTES					
	DSETAB	DPETAB	DUETAB	CEETAB	MODELE	
VARIABLES DEPENDANTES	Coefficient (Erreur type)	Coefficient (Erreur type)	Coefficient (Erreur type)	Coefficient (Erreur type)	−2 log L	R^2 de Nagelkerke
NPRIMI	−0,064 (0,135)	−0,242 (0,153)	−0,122 (0,202)	0,162 (0,154)	3 201,623	11,13%
NPRIMCO	0,006 (0,144)	0,205 (0,156)	0,684 *** (0,209)	0,235 (0,168)	2 716,420	22,08%
INTERE	0,291 ** (0,135)	−0,101 (0,157)	0,115 (0,202)	0,487 *** (0,154)	2 911,675	22,11%
PEE	0,191 (0,139)	−0,255 (0,165)	0,271 (0,206)	0,575 *** (0,159)	2 749,229	30,40%
PER	0,008 (0,211)	0,238 (0,242)	0,051 (0,341)	0,083 (0,230)	1 664,759	7,80%
ACTIONS	0,062 (0,150)	0,015 (0,177)	0,050 (0,177)	0,310 * (0,171)	2 779,989	15,59%

NOTES. Cf. tableau 4.1. N = 2 494.

TABLEAU 4.6

Estimations à partir de modèles de régressions logistiques multiples : l'influence de la présence d'IRP dans l'établissement sur les pratiques d'évaluation individuelle

	VARIABLES INDEPENDANTES				
	DSETAB	DPETAB	DUETAB	CEETAB	MODELE

VARIABLES DEPENDANTES	Coefficient (Erreur type)	Coefficient (Erreur type)	Coefficient (Erreur type)	Coefficient (Erreur type)	−2 log L	R² de Nagelkerke
NLSAL	0,085 (0,139)	0,201 (0,154)	0,181 (0,203)	0,005 (0,160)	2 824,572	19,58%
NLFORM	0,097 (0,134)	−0,078 (0,151)	0,099 (0,198)	0,043 (0,153)	3 088,755	11,63%
NLPROMO	0,134 (0,146)	−0,004 (0,161)	0,082 (0,211)	0,051 (0,170)	2 539,647	22,11%
NLSECEMP	0,083 (0,145)	0,020 (0,165)	−0,216 (0,222)	−0,044 (0,163)	2 860,090	4,97%

NOTES. Cf. tableau 4.1. N = 2 494.

* * *

Au final, ces premiers résultats suggèrent qu'il existe une influence significative de la présnece d'IRP dans l'établissement, mais que cette dernière apparaît d'une part limitée à certaines pratiques de GRH et d'autre part dépendante du cadre juridique. Néanmoins, l'observation d'association significatives dont l'interprétation peut être rapprochée du cadre juridique conduit également à penser qu'en ces matières, son application est effective. L'hypothèse 1 n'est ainsi que partiellement validée.

On peut également dire quelques mots de l'évaluation de la spécification de ces premiers modèles qui, rappelons-le, est faite de manière à entrer en cohérence avec les cadres théoriques mobilisés et non pour maximiser la quantité de variance expliquée par les modèles sur le fondement de justifications exclusivement statistiques. Ainsi, la quantité de variance expliquée, appréhendée à travers le pseudo-R^2 de Nagelkerke, varie grandement d'un modèle à l'autre, de 5,06% (RECRUT_EQUIP) à plus de 42% (PLFORM).

B | Hypothèse 2 : l'influence des configurations d'institutions représentatives du personnel dans l'établissement

Selon le principe du droit, les relations collectives de travail font appel, dans le contexte français, à des institutions dotées de missions spécifiques. Ce n'est qu'à titre exceptionnel que ces missions peuvent être conduites par une IRP à qui elle n'est pas, en principe, attribuée. Plus précisément, cette situation « exceptionnelle » correspond à l'absence de l'IRP : c'est pour permettre l'exercice de ses missions que d'autres représentants du personnel peuvent être amenés à remplir ce rôle à titre subsidiaire.

Ce canevas juridique a une seconde conséquence : on observe que la quasi-totalité (environ 92,5% ; cf. supra, chapitre III) des établissements de l'échantillon qui emploient 500 salariés ou plus sont pourvus à la fois de délégués syndicaux, de délégués du personnel et d'un comité d'entreprise ou d'établissement. Aussi, en l'absence de variance dans ces établissements, il n'est pas possible de procéder à l'estimation de coefficients de régression en raison d'une trop forte colinéarité entre les variables indépendantes figurant la configuration d'IRP et la taille de l'établissement. Cet examen est néanmoins réalisable dans les entreprises employant de 20 à 499 salariés (le VIF le plus élevé est de 4,59 pour la variable CONFIG_9, ce qui est acceptable au vu du seuil choisi de 5).

D'autre part, des tests préliminaires ont révélé des difficultés liées à des problèmes d'informations incomplètes concernant la variable CONFIG_7 (présence simultanée de DS et de CE) et les variables dépendantes INFO_ECO, INFO_FORMA et PLFORM pour ce sous-échantillon d'établissements. La même remarque peut être formulée à propos de la variable indépendante CONFIG_1 et de la variable dépendante GTR. Les établissements présentant ces configurations ne sont donc pas inclus dans les estimations des modèles. L'interprétation de ces modèles sera ainsi sensiblement différente puisqu'ils ne portent pas sur le même sous-échantillon.

1 | Configurations d'institutions représentatives du personnel dans l'établissement et pratiques de diffusion d'informations aux salariés

Les estimations des modèles portant sur l'évaluation de l'influence de la configuration d'IRP dans l'établissement sur les pratiques de diffusion d'informations tendent à corroborer les résultats obtenus plus haut (tableau 4.7).

En premier lieu, on peut relever que la présence syndicale exclusive n'est associée à aucune des pratiques de diffusion d'informations alors que la présence exclusive de DP, d'une DUP ou d'un CE, ainsi que les présences simultanées de DS et DP, de DS et d'une DUP, de DP et CE, et des trois IRP ensemble, sont, toutes choses égales par ailleurs, significativement et positivement associées à la diffusion d'informations concernant la situation économique de l'établissement. Compte tenu de la composition du sous-échantillon, ces estimations

semblent soutenir l'idée que les instances élues jouent un rôle essentiel dans l'influence que peuvent avoir les IRP sur l'utilisation de ces pratiques dans les établissements de moins de 500 salariés.

Le détour par les configurations d'IRP permet également d'affiner les résultats présentés plus haut. En particulier, l'influence de la présence d'une délégation unique du personnel semble confirmée dans la mesure où la présence exclusive de cette IRP est positivement associée à l'ensemble des pratiques de diffusion d'informations à l'exception de celles qui concernent l'impact social et environnemental. De même, la présence exclusive ou en association avec d'autres IRP de délégués du personnel est positivement associée à la diffusion d'informations sur la situation économique de la firme.

Au final, il semble que ce soit la multiplicité des prérogatives attribuées par la loi, plus que la multiplicité des IRP par elles-mêmes, qui semble influencer la diffusion d'informations. En effet, si l'on exclut les modèles portant sur les informations économiques (le sous-échantillon est différent), on observe que l'influence de la détention d'un seul mandat de représentant n'a d'influence que dans deux cas : la présence exclusive de DP rend l'établissement plus susceptible de diffuser des informations sur l'impact social et environnemental que les établissements sans IRP, et la présence exclusive d'un CE rend l'établissement plus susceptible de diffuser des informations sur l'évolution des salaires que les établissements sans IRP.

L'hypothèse 2.1 semble ainsi devoir être rejetée dans la mesure où il n'est pas possible d'attribuer aux seules configurations associant IRP syndicales et élues le bénéfice d'une influence sur l'utilisation de pratiques de diffusion d'informations.

TABLEAU 4.7

TABLEAU 4.7
Estimations à partir de modèles de régressions logistiques multiples : l'influence de la configuration d'IRP dans l'établissement sur l'utilisation de pratiques de diffusion descendante d'informations

	VARIABLES INDEPENDANTES										
	CONFIG_1 (DS)	CONFIG_2 (DP)	CONFIG_3 (DU)	CONFIG_4 (CE)	CONFIG_5 (DS+DP)	CONFIG_6 (DS+DU)	CONFIG_7 (DS+CE)	CONFIG_8 (DP+CE)	CONFIG_9 (DS+DP+CE)	MODELE	
VARIABLES DEPENDANTES	Coefficient (Erreur type)	Coefficient (Erreur type)	Coefficient (Erreur type)	Coefficient (Erreur type)	Coefficient (Erreur type)	Coefficient (Erreur type)	Coefficient (Erreur type)	Coefficient (Erreur type)	Coefficient (Erreur type)	−2 log L	R^{2} [a]
INFO_STRAT	0,304 (0,871)	0,187 (0,233)	0,492 (0,316)	0,700 (0,532)	0,716* (0,372)	0,778** (0,328)	0,354 (0,815)	0,125 (0,294)	0,329 (0,276)	1 497,091	14,32%
INFO_ECO [b]	0,357 (0,859)	0,981*** (0,261)	1,892*** (0,473)	1,417** (0,650)	0,623* (0,362)	1,835*** (0,437)	–	1,200** (0,362)	0,763*** (0,302)	1 155,676	17,64%
INFO_SOCENV	0,282 (0,646)	0,324* (0,195)	0,018 (0,245)	0,199 (0,351)	0,109 (0,264)	0,071 (0,249)	0,526 (0,624)	0,144 (0,231)	0,172 (0,215)	2 324,650	8,86%
INFO_EVEMP	−0,447 (0,662)	0,326 (0,221)	0,636** (0,299)	0,299 (0,411)	0,703** (0,330)	1,171*** (0,325)	1,755 (1,070)	0,586** (0,279)	0,695*** (0,256)	1 659,013	8,99%
INFO_ECVSAL	0,944 (0,802)	0,157 (0,200)	0,459* (0,266)	0,700* (0,400)	0,350 (0,280)	0,832*** (0,284)	0,815 (0,685)	0,597** (0,250)	0,487** (0,229)	1 990,566	8,13%
INFO_FORMA [b]	0,322 (1,098)	0,071 (0,289)	0,868* (0,451)	0,821 (0,667)	0,294 (0,409)	1,665*** (0,501)	–	1,003** (0,447)	0,784** (0,360)	973,342	8,72%
INFO_TECOR	0,037 (0,737)	0,031 (0,225)	0,748** (0,334)	−0,268 (0,404)	0,185 (0,320)	0,653 (0,319)	1,357 (1,100)	0,523* (0,296)	0,586** (0,269)	1 566,261	11,32%

NOTES. a.. R^{2} de Naglekerke. b. N = 1 839.
Sauf mention, N = 1 855 (établissements de 20 à 499 salariés).

2 | Configurations d'institutions représentatives du personnel dans l'établissement et pratiques de participation et consultation des salariés

L'influence de la configuration d'IRP dans l'établissement sur l'utilisation de pratiques de participation des salariés à la prise de décision apparaît limitée à deux cas de figure (tableau 4.8).

D'une part, la présence exclusive d'un DUP exerce, toutes choses égales par ailleurs, une influence positive sur l'utilisation de cercles qualité ou groupes de résolution de problèmes. D'autre part, l'existence de groupe d'expression directe est influencée positivement par l'existence dans l'établissement d'une configuration d'IRP associant le CE à une autre instance (DS, DP, ou les deux). Ces résultats contribuent à souligner la spécificité du rôle de la délégation unique du personnel en même temps qu'ils éclairent d'une lumière particulière les estimations obtenues en considérant la seule existence des IRP au niveau de l'établissement. En effet, on aurait pu s'attendre à ce que seules les configurations incluant des DP soient significativement corrélées à l'utilisation de groupes d'expression directe. Néanmoins, il faut aussi considérer le caractère extrêmement marginal de la configuration DS–CE et le fait que les résultats sont obtenus à partir d'un sous-échantillon.

Concernant les pratiques de consultation des salariés, les résultats obtenus appellent plusieurs remarques, en particulier par rapport aux estimations présentées au §1. En premier lieu, on ne retrouve pas l'influence

négative de la présence de délégués syndicaux sur l'utilisation de boîtes à idées. Seules des configurations n'associant que des IRP élues (en l'occurrence DP, DU et DP–CE) exercent une influence significativement positive sur l'utilisation de cet outil. De même, l'effet positif de la présence syndicale observée pour l'utilisation d'enquêtes de satisfaction n'est ici retrouvé que lorsque les DS sont associés à des DP et un CE.

La co-présence d'institutions élues et syndicales ne peut donc pas être considérée comme le seul déterminant lié aux configurations d'IRP dans l'établissement ayant une influence sur l'utilisation de pratiques de participation à la prise de décision et de consultation des salariés. Il convient donc de rejeter également l'hypothèse 2.2.

TABLEAU 4.8

Estimations à partir de modèles de régressions logistiques multiples : l'influence de la configuration d'IRP dans l'établissement sur l'utilisation de pratiques de participation et de consultation des salariés

	VARIABLES INDEPENDANTES									MODELE	
	CONFIG_1 (DS)	CONFIG_2 (DP)	CONFIG_3 (DU)	CONFIG_4 (CE)	CONFIG_5 (DS+DP)	CONFIG_6 (DS+DU)	CONFIG_7 (DS+CE)	CONFIG_8 (DP+CE)	CONFIG_9 (DS+DP+CE)		
VARIABLES DEPENDANTES	Coefficient (Erreur type)	Coefficient (Erreur type)	Coefficient (Erreur type)	Coefficient (Erreur type)	Coefficient (Erreur type)	Coefficient (Erreur type)	Coefficient (Erreur type)	Coefficient (Erreur type)	Coefficient (Erreur type)	−2 log L	R^2
CQ	0,713 (0,664)	0,197 (0,234)	0,475* (0,285)	0,083 (0,404)	0,214 (0,299)	0,110 (0,294)	−0,564 (0,718)	0,292 (0,267)	0,330 (0,248)	1 991,411	8,38%
RA	−0,177 (0,655)	0,252 (0,201)	0,371 (0,249)	–0,277 (0,349)	–0,135 (0,268)	0,292 (0,252)	–0,023 (0,592)	0,074 (0,233)	0,232 (0,217)	2 311,313	16,51%
GE	–0,503 (1,088)	0,274 (0,249)	0,249 (0,349)	–0,517 (0,578)	0,248 (0,356)	0,358 (0,347)	1,112* (0,622)	0,603** (0,303)	0,666** (0,288)	1 570,712	6,96%
BOITID	0,483 (0,720)	0,697*** (0,252)	0,873*** (0,292)	–0,323 (0,472)	0,406 (0,320)	0,443 (0,300)	–0,632 (0,800)	0,893*** (0,274)	0,266 (0,266)	1 969,692	7,92%
ENQSATIS	0,704 (0,723)	0,001 (0,277)	0,094 (0,337)	0,289 (0,417)	0,207 (0,340)	0,147 (0,327)	–0,854 (0,810)	–0,083 (0,300)	0,548** (0,269)	1 749,911	14,60%

NOTES. Cf. tableau 4.7.

3 | Configurations d'institutions représentatives du personnel dans l'établissement et pratiques d'acquisition et de développement des compétences

L'examen de l'influence des différentes configurations d'IRP sur les pratiques de recrutement conduit à des résultats mitigés (tableau 4.9). En effet, on n'observe que deux coefficients statistiquement significatifs, mais dont l'interprétation est malaisée, en particulier du fait du manque de matériel comparatif disponible dans la littérature.

Ainsi, l'existence d'une délégation unique du personnel dans l'établissement est positivement corrélée à l'utilisation du niveau de formation initiale comme critère de recrutement, et l'association DP–CE est positivement liée au recours au goût pour le travail en équipe. Il apparaît ainsi que les résultats obtenus sont différents selon qu'on considère uniquement la présence d'une IRP ou leur co-présence dans l'établissement — en gardant à l'esprit que, dans ce second cas de figure, le raisonnement se tient à partir d'un sous-échantillon.

D'autre part, l'existence d'un plan de formation semble pouvoir être associée à la présence exclusive d'une DUP, d'un CE, et aux associations DS–DP, DS–DU, DP–CE et DS–DP–CE. Ce résultat apparaît cohérent avec le cadre juridique, à l'exception des situations où seuls des DP sont présents dans l'établissement.

Pour autant, les hypothèses 2.3 et 2.4 sont également rejetées, une nouvelle fois parce que la seule co-présence d'élus et de DS n'est pas suffisante pour embrasser l'ensemble des situations où l'on relève une influence des IRP sur les pratiques d'acquisition et développement des compétences.

TABLEAU 4.9

Estimations à partir de modèles de régressions logistiques multiples : l'influence de la configuration d'IRP dans l'établissement sur les pratiques d'acquisition et de développement des compétences

	VARIABLES INDEPENDANTES									MODELE	
	CONFIG_1 (DS)	CONFIG_2 (DP)	CONFIG_3 (DU)	CONFIG_4 (CE)	CONFIG_5 (DS+DP)	CONFIG_6 (DS+DU)	CONFIG_7 (DS+CE)	CONFIG_8 (DP+CE)	CONFIG_9 (DS+DP+CE)		
VARIABLES DEPENDANTES	Coefficient (Erreur type)	Coefficient (Erreur type)	Coefficient (Erreur type)	Coefficient (Erreur type)	Coefficient (Erreur type)	Coefficient (Erreur type)	Coefficient (Erreur type)	Coefficient (Erreur type)	Coefficient (Erreur type)	−2 log L	R^2
RECRUT_FORMA	0,563 (0,678)	0,177 (0,235)	0,538 * (0,282)	0,452 (0,404)	0,470 (0,297)	0,193 (0,288)	–0,340 (0,697)	0,202 (0,278)	0,349 (0,251)	1 987,936	9,26%
RECRUT_POLY	–1,355 (1,072)	0,064 (0,220)	0,181 (0,275)	0,090 (0,390)	0,172 (0,291)	–0,059 (0,282)	0,407 (0,648)	–0,056 (0,268)	0,144 (0,243)	2 011,059	14,63%
RECRUT_EQUIP	0,207 (0,619)	0,158 (0,199)	0,196 (0,250)	0,126 (0,349)	–0,284 (0,278)	0,065 (0,254)	–0,559 (0,516)	0,425 * (0,161)	0,161 (0,217)	2 369,425	4,57%
PLFORM	1,599 (1,118)	0,166 (0,208)	1,308*** (0,330)	0,953 * (0,512)	0,526 * (0,318)	1,529*** (0,367)	–	0,884*** (0,302)	1,904*** (0,328)	1 183,252	37,98%

NOTES. Cf. tableau 4.7. N = 1 853.

4 | Configurations d'institutions représentatives du personnel dans l'établissement et organisation du travail

En cohérence avec les résultats du §1, la configuration d'IRP dans l'établissement apparaît avoir un impact circonscrit aux pratiques d'organisation du travail qui ont pour objet l'autonomie du salarié, sans pour autant qu'on puisse superposer exactement les estimations obtenues (tableau 4.10). En effet, les associations négatives relevées entre la présence d'au moins un délégué syndical et les pratiques de rotation sur plusieurs postes ou d'auto-contrôle ne sont pas retrouvées ici. On observe d'ailleurs que la présence exclusive de délégués du personnel est même positivement liée à l'utilisation de pratiques d'autocontrôle.

D'autre part, la présence d'une délégation unique du personnel, qu'elle soit exclusive où associée à des délégués syndicaux, exerce une influence négative sur les pratiques de stimulation de l'autonomie des salariés confrontés à des problèmes liés aux tâches qui composent leur mission.

Enfin, dans le sous-échantillon dont sont exclus les établissements où les configurations d'IRP sont la présence exclusive de DS et l'association DS et CE, on observe que les établissements qui disposent de deux IRP

ou plus — à l'exception de la configuration DS–DP — sont plus susceptibles d'avoir recours à des groupes de travail transversaux que les établissements dépourvus d'IRP.

En conséquence, nous rejetons l'hypothèse 2.5.

TABLEAU 4.10

Estimations à partir de modèles de régressions logistiques multiples : l'influence de la configuration d'IRP dans l'établissement sur les pratiques d'organisation du travail

	VARIABLES INDEPENDANTES									MODELE	
	CONFIG_1 (DS)	CONFIG_2 (DP)	CONFIG_3 (DU)	CONFIG_4 (CE)	CONFIG_5 (DS+DP)	CONFIG_6 (DS+DU)	CONFIG_7 (DS+CE)	CONFIG_8 (DP+CE)	CONFIG_9 (DS+DP+CE)		
VARIABLES DEPENDANTES	Coefficient (Erreur type)	Coefficient (Erreur type)	Coefficient (Erreur type)	Coefficient (Erreur type)	Coefficient (Erreur type)	Coefficient (Erreur type)	Coefficient (Erreur type)	Coefficient (Erreur type)	Coefficient (Erreur type)	−2 log L	R^2
JOB_SOUPLE	0,673 (0,641)	0,095 (0,220)	0,025 (0,270)	0,209 (0,367)	0,100 (0,287)	–0,074 (0,278)	0,376 (0,570)	0,035 (0,248)	0,002 (0,234)	2 402,901	13,39%
AUTONOMIE	–0,314 (0,624)	0,070 (0,194-	–0,455* (0,243)	–0,207 (0,341)	–0,346 (0,259)	–0,441* (0,245)	–0,544 (0,548)	–0,166 (0,227)	–0,214 (0,210)	2 455,002	7,81%
ROTATION	–0,786 (1,082)	0,148 (0,234)	–0,215 (0,323)	0,433 (0,408)	–0,421 (0,357)	–0,211 (0,323)	–1,321 (1,073)	0,176 (0,287)	–0,165 (0,272)	1 645,955	10,77%
AUTOCONTROLE	1,444 (0,940)	0,649* (0,392)	0,590 (0,462)	0,553 (0,621)	–0,560 (0,628)	–0,305 (0,514)	0,691 (0,914)	0,647 (0,460)	0,552 (0,428)	978,167	19,16%
GTR [d]	–	0,433 (0,278)	0,519 (0,341)	0,396 (0,452)	–0,260 (0,389)	0,558* (0,335)	–	0,618** (0,305)	0,599** (0,289)	1 623,577	18,45%
EAP	–0,067 (0,831)	–0,070 (0,263)	0,006 (0,323)	–0,392 (0,532)	–0,018 (0,349)	0,172 (0,320)	–0,308 (0,805)	0,363 (0,296)	0,383 (0,274)	1 653,213	9,47%
JAT	–0,780 (0,696)	0,036 (0,195)	0,000 (0,245)	–0,166 (0,338)	–0,205 (0,261)	0,217 (0,246)	0,261 (0,554)	–0,261 (0,229)	0,213 (0,211)	2 420,310	10,22%
SUPNIV	–0,071 (0,725)	–0,201 (0,233)	–0,222 (0,286)	–0,579 (0,418)	–0,199 (0,303)	–0,128 (0,281)	–1,263 (0,800)	–0,699 (0,286)	–0,407 (0,246)	1 944,449	11,25%

NOTES. Cf. tableau 4.7. a. N = 1 839.

5 | Configurations d'institutions représentatives du personnel dans l'établissement et pratiques rémunération et d'évaluation

Les indices en faveur de l'existence d'une influence de la configuration d'IRP dans l'établissement sur les pratiques de GRH sont plus nets lorsque l'on considère les pratiques de rémunération (tableau 4.11).

En particulier, la présence exclusive de délégués syndicaux apparaît très sensiblement influer sur l'existence de primes liées à la performance collective, d'un accord d'intéressement et d'un plan épargne d'entreprise par rapports aux établissements en situation de carence. Concernant ces éléments du mix rémunération, les effets sont également très significatifs pour les autres configurations d'IRP à l'exception de la présence exclusive de délégués du personnel et de l'association DS–CE.

Les établissements ont sont présents des délégués uniques exclusivement, de même que ceux où il existe simultanément des DS et des DP, sont moins susceptibles que les établissements en situation de carence de

mettre en œuvre des pratiques de rémunération liée à la performance individuelle. Enfin, on n'observe pas d'association statistiquement significative entre les configurations d'IRP au niveau de l'établissement et l'actionnariat salarié ou l'existence d'un plan épargne retraite.

Il convient donc de rejeter l'hypothèse 2.6 puisque, d'une part, les configurations associant IRP élues et syndicales ne sont pas les seules à influencer les pratiques de rémunération et que, d'autre part, lorsque cette influence existe, elle apparaît être positive en dépit du caractère réversible des pratiques de rémunération.

TABLEAU 4.11

Estimations à partir de modèles de régressions logistiques multiples : l'influence de la configuration d'IRP dans l'établissement sur les pratiques de rémunération

	VARIABLES INDEPENDANTES									MODELE	
	CONFIG_1 (DS)	CONFIG_2 (DP)	CONFIG_3 (DU)	CONFIG_4 (CE)	CONFIG_5 (DS+DP)	CONFIG_6 (DS+DU)	CONFIG_7 (DS+CE)	CONFIG_8 (DP+CE)	CONFIG_9 (DS+DP+CE)		
VARIABLES DEPENDANTES	Coefficient (Erreur type)	Coefficient (Erreur type)	Coefficient (Erreur type)	Coefficient (Erreur type)	Coefficient (Erreur type)	Coefficient (Erreur type)	Coefficient (Erreur type)	Coefficient (Erreur type)	Coefficient (Erreur type)	−2 log L	R^2
NPRIMI	–0,743 (0,656)	–0,197 (0,201)	–0,451* (0,250)	0,368 (0,374)	–0,501* (0,266)	–0,053 (0,252)	0,136 (0,573)	–0,251 (0,235)	–0,206 (0,218)	2 367,500	11,54%
NPRIMCO	2,920*** (1,081)	0,282 (0,203)	1,063*** (0,264)	1,610*** (0,441)	0,852*** (0,275)	1,016*** (0,263)	–0,195 (0,583)	0,956*** (0,247)	0,760*** (0,223)	2 130,240	21,89%
INTERE	2,922*** (1,092)	0,025 (0,211)	0,440* (0,252)	1,658*** (0,391)	0,466* (0,267)	0,722*** (0,253)	–0,317 (0,572)	0,846*** (0,235)	1,010*** (0,220)	2 239,715	20,95%
PEE	2,210*** (0,834)	–0,088 (0,224)	0,523** (0,257)	1,598*** (0,386)	0,306 (0,277)	0,767*** (0,258)	0,220 (0,571)	0,788*** (0,239)	0,773*** (0,224)	2 195,508	24,46%
PER	0,827 (0,859)	0,160 (0,325)	0,492 (0,396)	0,183 (0,559)	0,173 (0,424)	–0,404 (0,488)	–0,706 (1,097)	0,183 (0,347)	0,521 (0,347)	1 135,483	9,38%
ACTIONS	0,368 (0,666)	–0,270 (0,245)	–0,109 (0,288)	–0,491 (0,428)	–0,183 (0,313)	–0,271 (0,807)	–0,026 (0,634)	0,180 (0,256)	0,146 (0,243)	1 954,822	10,64%

NOTES. Cf. tableau 4.7. Pour les modèles ayant pour variables dépendantes NPRIMI et NPRIMCO, N = 1 853.

L'existence de pratiques d'évaluation individuelle liées aux conditions d'emploi du salarié n'est que très marginalement influencée par la configuration d'IRP dans l'établissement (tableau 4.12). Lorsqu'elle existe, elle joue par ailleurs dans un sens inattendu : la présence simultanée de DS et de DP, ainsi que la présence simultanée de DP et d'un CE, sont positivement liées à la mise en œuvre d'évaluations ayant un impact sur le salaire du salarié. Ce résultat peut être interprété comme un indice d'une formalisation plus importante de la manière dont ces procédures d'évaluations sont mises en œuvre après validation par les représentants des salariés, mais cette explication peut difficilement être étayée par les informations à notre disposition.

L'hypothèse 2.7 est donc rejetée.

TABLEAU 4.12

Estimations à partir de modèles de régressions logistiques multiples : l'influence de la configuration d'IRP dans l'établissement sur les pratiques d'évaluation individuelle

	VARIABLES INDEPENDANTES									MODELE	
	CONFIG_1 (DS)	CONFIG_2 (DP)	CONFIG_3 (DU)	CONFIG_4 (CE)	CONFIG_5 (DS+DP)	CONFIG_6 (DS+DU)	CONFIG_7 (DS+CE)	CONFIG_8 (DP+CE)	CONFIG_9 (DS+DP+CE)		
VARIABLES DEPENDANTES	Coefficient (Erreur type)	Coefficient (Erreur type)	Coefficient (Erreur type)	Coefficient (Erreur type)	Coefficient (Erreur type)	Coefficient (Erreur type)	Coefficient (Erreur type)	Coefficient (Erreur type)	Coefficient (Erreur type)	−2 log L	R^2
NLSAL	–0,016 (0,641)	0,118 (0,200)	0,234 (0,251)	0,066 (0,353)	0,497* (0,271)	0,407 (0,254)	0,214 (0,583)	0,487** (0,240)	0,359 (0,220)	2 246,014	16,89%
NLFORM	–0,149 (0,626)	–0,144 (0,198)	0,174 (0,248)	0,349 (0,365)	0,035 (0,266)	0,219 (0,251)	–0,924 (0,563)	–0,046 (0,232)	0,121 (0,216)	2 329,160	13,10%
NLPROMO	–0,052 (0,662)	–0,040 (0,204)	0,202 (0,260)	0,338 (0,394)	0,226 (0,281)	0,300 (0,264)	–0,360 (0,584)	0,100 (0,249)	0,302 (0,231)	2 066,087	20,49%
NLSECEMP	0,611 (0,559)	0,052 (0,224)	–0,211 (0,285)	0,222 (0,356)	0,398 (0,280)	0,019 (0,277)	–0,389 (0,682)	0,093 (0,251)	0,046 (0,235)	2 089,091	5,67%

NOTES. Cf. tableau 4.7. N = 1 853.

* * *

À la lumière de ces résultats, l'hypothèse 2 peut être rejetée. Concernant la plupart des pratiques soumises à l'analyse, on dénote l'existence de relations statistiquement significatives avec certaines des configurations d'IRP. Mais l'argument qui lie la présence d'IRP élues et désignées à une meilleure circulation de l'information, au motif que l'ensemble des prérogatives légales des IRP trouveraient ainsi des acteurs pour les porter, apparaît insuffisant pour expliquer les différences observées.

Par ailleurs, il est nécessaire de souligner que l'influence de la configuration DS–DP–CE sur l'utilisation de pratiques mobilisatrices est, lorsqu'elle existe, systématiquement positive.

C | Hypothèse 3 : l'influence du pluralisme syndical sur l'utilisation de pratiques mobilisatrices

Toutes choses égales par ailleurs, le pluralisme syndical dans l'établissement influence positivement l'utilisation de pratiques de diffusion aux salariés d'informations portant sur l'évolution des salaires (tableau 4.13). De même, concernant les pratiques de participation à la prise de décision et de consultation, on remarque aussi une influence positive sur l'existence de groupes d'expression directe et d'enquêtes de satisfaction (tableau 4.14). Ces résultats jettent une lumière particulière sur le rôle des délégués syndicaux dans la circulation de l'information dans l'établissement. En effet, les hypothèses formulées à cet égard prévoyaient une relation négative, au motif que la multiplicité des identités syndicales était de nature à créer des divisions pénalisantes pour la circulation d'informations. De même, les DS sont censés s'opposer à l'adoption de pratiques de communication directe. Deux explications peuvent être proposées.

La première est cohérente avec l'argument de Jean-François Amadieu (1999) selon qui le pluralisme a un effet délétère sur la représentation des salariés par des délégués syndicaux. En ce sens, l'effet positif à l'égard de l'existence de groupes d'expression directe peut signifier que le pluralisme rend les DS présents incapables

de s'opposer à leur utilisation. Mais on s'attendrait alors à ce que le pluralisme n'ait pas d'effet sur la diffusion d'information ou sur la consultation des salariés, conformément aux hypothèses posées. Aussi, on peut envisager que le pluralisme renforce au contraire la position des DS dans l'entreprise. L'existence de groupes d'expression directe n'est alors plus considérée comme une menace. Même si cet argument apparaît cohérent avec une partie de la littérature (e.g. Kizilos & Reshef, 1997), il est toutefois délicat de trancher en l'absence d'informations complémentaires. En particulier, la manière dont sont concrètement organisés les groupes d'expression directe — les DS peuvent-ils y participer ? ont-ils exprimé leur soutien ou leur opposition ? — permettrait de mieux renseigner cette question.

Ces résultats conduisent à rejeter les hypothèses 3.1 et 3.2.

TABLEAU 4.13

Estimations à partir de modèles de régressions logistiques multiples : l'influence du pluralisme syndical sur l'utilisation de pratiques de diffusion descendante d'informations

	VARIABLES DEPENDANTES						
	INFO_STRAT	INFO_ECO	INFO_SOCENV	INFO_EVEMP	INFO_ECVSAL	INFO_FORMA	INFO_TECOR
VARIABLE INDEPENDANTE	Coefficient (Erreur type)	Coefficient (Erreur type)	Coefficient (Erreur type)	Coefficient (Erreur type)	Coefficient (Erreur type)	Coefficient (Erreur type)	Coefficient (Erreur type)
PLURALISME	–0,137 (0,180)	–0,261 (0,221)	0,195 (0,129)	0,008 (0,166)	0,332 ** (0,149)	–0,260 (0,237)	0,069 (0,174)
−2 log L	1 738,208	1 359,251	2 928,328	2 086,950	2 479,961	1 247,335	1 914,735
R^2 de Nagelkerke	17,11%	18,41	11,00%	9,28%	9,88%	7,82%	11,88%

NOTES. N = 2 499.

TABLEAU 4.14

Estimations à partir de modèles de régressions logistiques multiples : l'influence du pluralisme syndical sur l'utilisation de pratiques de participation et de consultation

	VARIABLES DEPENDANTES				
	CQ	RA	GE	BOITID	ENQSATIS
VARIABLE INDEPENDANTE	Coefficient (Erreur type)	Coefficient (Erreur type)	Coefficient (Erreur type)	Coefficient (Erreur type)	Coefficient (Erreur type)
PLURALISME	0,149 (0,137)	–0,036 (0,128)	0,289 * (0,161)	0,038 (0,134)	0,352 ** (0,140)
−2 log L	2 750,730	2 892,913	2 211,764	2 796,394	2 607,814
R^2 de Nagelkerke	10,20%	21,63%	6,80%	10,22%	16,54%

NOTES. Cf. tableau 4.13.

On n'observe pas de relation statistiquement significative entre le pluralisme syndical dans l'établissement et les critères choisis pour le recrutement des nouveaux entrants. En revanche, il existe une association fortement significative et positive entre pluralisme et existence d'un plan de formation (tableau 4.15). En l'absence de liaison significative, l'hypothèse 3.3 est rejetée. L'hypothèse 3.4 est également rejetée car la direction de l'influence observe est contraire à ce qui était attendu.

TABLEAU 4.15
Estimations à partir de modèles de régressions logistiques multiples : l'influence du pluralisme syndical sur les pratiques d'acquisition et de développement des compétences

	VARIABLES DEPENDANTES			
	RECRUT_FORMA	RECRUT_POLY	RECRUT_EQUIP	PLFROM
VARIABLES INDEPENDANTES	Coefficient (Erreur type)	Coefficient (Erreur type)	Coefficient (Erreur type)	Coefficient (Erreur type)
PLURALISME	0,036 (0,137)	–0,042 (0,141)	–0,036 (0,124)	1,083 *** (0,298)
−2 log L	2 765,598	2 622,468	3 243,848	1 236,490
R^2 de Nagelkerke	12,22%	15,88	4,89%	42,78%

NOTES. Cf. tableau 4.13.

En matière d'organisation du travail, le pluralisme syndical dans l'établissement exerce une influence significativement négative sur l'incitation des salariés à l'auto-contrôle (tableau 4.16). Il s'agit de la seule association significative observée et elle est, à nouveau, en désaccord avec l'argumentaire rappelé plus haut. Nous rejetons ainsi l'hypothèse 3.5.

TABLEAU 4.16
Estimations à partir de modèles de régressions logistiques multiples : l'influence pluralisme syndical sur les pratiques d'organisation du travail

	VARIABLES DEPENDANTES							
	JOB_SOUPLE	AUTONOMIE	ROTATION	AUTOCONTROLE	GTR	EAP	JAT	SUPNIV
VARIABLE INDEPENDANTE	Coefficient (Erreur type)	Coefficient (Erreur type)	Coefficient (Erreur type)	Coefficient (Erreur type)	Coefficient (Erreur type)	Coefficient (Erreur type)	Coefficient (Erreur type)	Coefficient (Erreur type)
PLURALISME	–0,181 (0,137)	–0,050 (0,122)	–0,229 (0,161)	–0,534 *** (0,202)	0,141 (0,147)	0,087 (0,153)	0,079 (0,123)	0,126 (0,137)
−2 log L	2 802,652	3 275,455	2 231,483	1 462,847	2 427,289	2 328,983	3 192,009	2 777,751
R^2 de Nagelkerke	16,06%	8,01%	11,33%	18,81%	22,78%	12,68%	13,61%	17,07%

NOTES. Cf. tableau 4.13

Concernant les pratiques de rémunération incitative et d'évaluation individuelle, on relève que le pluralisme exerce une influence positive sur l'existence d'un PEE, sur l'actionnariat salarié et sur le recours à des évaluations individuelles liées à l'évolution dans la carrière (tableaux 4.17 et 4.18). On souligner que ces trois pratiques ont une portée de long terme et peuvent être vues comme une manière d'envisager la relation du salarié à l'entreprise propre à favoriser son engagement (e.g. Roche, 1999).

Les hypothèses 3.6 et 3.7 peuvent ainsi être partiellement validées.

TABLEAU 4.17
Estimations à partir de modèles de régressions logistiques multiples : l'influence du pluralisme syndical sur les pratiques de rémunération

	VARIABLES DEPENDANTES					
	NPRIMI	NPRIMCO	INTERE	PEE	PER	ACTIONS
VARIABLES INDEPENDANTES	Coefficient (Erreur type)	Coefficient (Erreur type)	Coefficient (Erreur type)	Coefficient (Erreur type)	Coefficient (Erreur type)	Coefficient (Erreur type)
PLURALISME	–0,092 (0,124)	–0,090 (0,137)	0,022 (0,129)	0,235 * (0,130)	0,062 (0,196)	0,282 ** (0,137)
−2 log L	3 201,297	2 715,990	2 916,241	2 747,832	1 664,662	2 775,915
R^2 de Nagelkerke	11,14%	22,10%	21,90%	30,46%	7,81%	15,79%

NOTES. Cf. tableau 4.13. N = 2 494.

TABLEAU 4.18
Estimations à partir de modèles de régressions logistiques multiples : l'influence du pluralisme syndical sur les pratiques d'évaluation

	VARIABLES DEPENDANTES			
	NLSAL	NLFORM	NLPROMO	NLSECEMP
VARIABLES INDEPENDANTES	Coefficient (Erreur type)	Coefficient (Erreur type)	Coefficient (Erreur type)	Coefficient (Erreur type)
PLURALISME	0,093 (0,132)	0,062 (0,126)	0,366 *** (0,141)	0,150 (0,134)
−2 log L	2 824,453	3 089,034	2 533,726	2 859,171
R^2 de Nagelkerke	19,58%	11,62	22,39%	5,02%

NOTES. Cf. tableau 4.13. N = 2 494.

* * *

En conclusion, cette analyse ne révèle pas d'influence négative du pluralisme syndical sur l'utilisation de pratiques mobilisatrices dans l'établissement, à l'exception de l'incitation à l'auto-contrôle. Elle montre par ailleurs l'existence d'une influence positive sur certaines pratiques de rémunération réversible et l'utilisation d'évaluations liées à la promotion. L'hypothèse 3 n'est donc partiellement validée que pour ces dernières pratiques.

On peut chercher à lire les résultats obtenus à propos du pluralisme syndical et ceux obtenus à propos de la seule présence de délégués syndicaux dans l'établissement. Au préalable, une précaution doit être prise. Dans notre codage, la situation de pluralisme est de facto incluse dans la variable DSETAB. Par ailleurs, les résultats concernant la variable PLURALISME s'interprètent par rapport à une catégorie de référence qui englobe l'absence

de délégués syndicaux et la présence de DS affiliés à une même organisation syndicale. Le tableau 4.19 récapitule les résultats statistiquement significatifs pour l'une, l'autre, ou les deux variables DSETAB et PLURALISME.

Les variables ont toutes deux une influence, de même direction, sur la diffusion d'informations concernant l'évolution des salaires, l'utilisation d'enquêtes de satisfaction, l'incitation à l'auto-contrôle et l'existence d'un plan de formation. Le pluralisme syndical exerce parfois une influence sur les pratiques de GRH là où la présence syndicale ne permet pas d'en relever : c'est le cas de l'existence de groupes d'expression directe, de certaines pratiques de rémunération incitative et réversible (PEE et actionnariat) et de l'évaluation individuelle liée à la promotion. De même, la présence syndicale a une influence significative sur l'utilisation de mécanismes de suggestion, la rotation sur plusieurs postes et l'existence d'un accord d'intéressement alors que le pluralisme syndical ne montre pas d'effet significatif.

TABLEAU 4.19
Comparaison entre l'influence de la présence de DS et l'influence du pluralisme syndical sur l'utilisation de pratiques mobilisatrices

PRATIQUES	DSETAB	PLURALISME
ECVSAL	+ **	+ **
GE		+ *
BOITID	+ ***	
ENQSATIS	+ **	+ **
ROTATION	– **	
AUTOCONTROLE	– *	– ***
INTERE	+ **	
PEE		+ **
ACTIONS		+ **
NLPROMO		+ ***
PLFROM	+ ***	+ ***

Lorsqu'il existe une influence significative du pluralisme ou de la présence syndicale, elle est systématiquement orientée dans la même direction. Cela semble suggérer qu'à propos des pratiques concernées, le pluralisme syndical ne provoque pas d'effets inverses à la seule présence syndicale. Ces résultats mériteraient évidemment d'être approfondis, mais leur caractère inattendu peut aussi être souligné.

§2 | HYPOTHESE 4 : L'INFLUENCE DE L'ACTIVITE DES INSTITUTIONS REPRESENTATIVES DU PERSONNEL SUR L'UTILISATION DE PRATIQUES MOBILISATRICES

Les modèles de régression dont les estimations sont présentées dans les tableaux 4.20 à 4.25 ont pour objectif l'évaluation de l'activité des IRP sur l'utilisation de pratiques de GRH mobilisatrices. Nous nous intéressons ici aux manifestations de l'activité des IRP qui découlent soit de leur prérogatives légales (par exemple la participation des DS à des procédures de négociation collective), soit de leur participation au fonctionnement institutionnel des relations professionnelles en entreprise (réunions d'instances élues avec l'employeur), soit de leur rôle dans l'initiative des conflits collectifs, en nous appuyant pour ce faire sur les travaux qui lient, dans le contexte français, conflit et négociation (e.g. Amossé, 2004).

Rappelons également que pour l'ensemble des modèles, l'interprétation des estimations se fait par rapport à une situation de référence qui englobe toutes les situations non figurées par la modalité « 1 » des variables indépendantes d'intérêt. À titre d'exemple, les estimations relatives à la variable NDS ne doivent pas s'interpréter uniquement par rapport à l'absence de DS dans l'établissement, mais aussi par rapport à la présence de DS n'ayant pas participé seuls à au moins une procédure de négociation collective.

A | L'influence de l'activité des institutions représentatives du personnel sur la diffusion d'informations aux salariés

La première remarque qui peut être tirée des modèles de régression concernant la diffusion d'informations aux salariés concerne l'activité des délégués syndicaux (tableau 4.20). En mettant en parallèle les résultats des modèles A (participation à la négociation collective) et C (initiative des conflits collectifs), il apparaît que l'activité isolée des délégués syndicaux est plus fortement associée à l'utilisation de pratiques de diffusion d'informations lorsqu'elle relève du conflit que lorsqu'elle relève de la négociation. En ce sens, la participation exclusive des DS n'est significativement associée à aucune des pratiques de diffusion d'informations, alors que l'initiative des conflits est positivement associée à la diffusion d'informations concernant la stratégie de l'entreprise, son impact social et environnemental, l'évolution des salaires et les possibilités de formation.

Au contraire, la participation exclusive de représentants élus est positivement associée à l'utilisation de l'ensemble des pratiques de diffusion d'information (à l'exception de celles concernant l'impact social et environnemental de l'entreprise). Le même constat peut être dressé à l'égard de la participation « mixte » aux négociations collective si l'on ajoute à la liste des exceptions la diffusion d'informations sur les éventualités de changement technologique ou organisationnel. Ainsi, si l'on veut tirer un constat global, on peut écrire que la participation des élus à la négociation collective semble plus fortement liée à l'utilisation de pratiques de diffusion d'informations que la participation syndicale. Ces résultats, dans lesquels on peut à nouveau voir la

marque de l'encadrement juridique des missions des représentants élus, sont cohérents avec ceux que nous avons obtenus en considérant la présence et les configurations d'IRP dans l'établissement.

Concernant le modèle C, on peut aussi relever que l'existence de conflits collectifs initiés par les élus uniquement ou par des élus conjointement à des délégués syndicaux n'est pas un bon prédicteur de l'utilisation de pratiques de diffusion d'informations. En effet, seule la diffusion d'informations relatives aux possibilités de formation apparaît positivement influencée par des conflits initiés par des élus.

D'autre part, la participation des instances élues aux réunions avec l'employeur prévues par la loi n'apparaît pas jouer de rôle majeur dans l'utilisation de ce type de pratiques. Le fait que les délégués du personnel participent a minima au réunions mensuelles prévues par le Code du travail exerce une influence positive sur la diffusion d'informations concernant l'impact social et environnemental de l'entreprise, ce qui rejoint le résultat obtenu au §1 à propos des configurations d'IRP (la même association est observée lorsque les DP sont la seule instance présente dans l'établissement).

L'hypothèse 4.1 n'est ainsi que partiellement validée : l'activité des IRP n'apparaît avoir d'influence que sur certaines pratiques de diffusion d'informations et il apparaît par ailleurs nécessaire de distinguer entre les différentes formes d'activités que nous avons choisies ici. Néanmoins, on peut remarquer que lorsqu'une relation statistiquement significative existe, elle est de signe positif.

TABLEAU 4.20

Estimations à partir de modèles de régressions logistiques multiples : l'influence de l'activité des IRP dans l'établissement sur l'utilisation de pratiques de diffusion descendante d'informations

	VARIABLES DEPENDANTES						
	INFO_STRAT	INFO_ECO	INFO_SOCENV	INFO_EVEMP	INFO_ECVSAL	INFO_FORMA	INFO_TECOR
VARIABLES INDEPENDANTES	Coefficient (Erreur type)	Coefficient (Erreur type)	Coefficient (Erreur type)	Coefficient (Erreur type)	Coefficient (Erreur type)	Coefficient (Erreur type)	Coefficient (Erreur type)
			Modèle A : participation à la négociation collective				
NDS	0,237 (0,194)	0,368 (0,224)	0,159 (0,131)	–0,000 (0,000)	0,024 (0,149)	0,980 (0,225)	0,238 (0,178)
NELUS	0,208 * (0,158)	0,816 *** (0,196)	0,197 (0,120)	0,280 * (0,150)	0,342 ** (0,134)	0,551 ** (0,222)	0,376 ** (0,156)
NMIXTE	0,478 ** (0,232)	0,612 ** (0,278)	0,235 (0,157)	0,420 ** (0,211)	0,314 * (0,184)	0,717 ** (0,315)	0,339 (0,214)
−2 log L	1 736,700	1 368,906	2 968,737	2 089,978	2 482,628	1 248,540	1 914,106
R^2 de Nagelkerke	17,21%	17,66%	10,98%	9,08%	9,72%	7,70%	11,92%
			Modèle B : réunions avec l'employeur				
REUDP	–0,065 (0,165)	–0,006 (0,189)	0,186 * (0,111)	0,083 (0,144)	0,168 (0,127)	–0,099 (0,198)	0,062 (0,153)
REUDU	0,520 (0,317)	1,005 ** (0,450)	–0,214 (0,210)	0,646 ** (0,312)	0,285 (0,252)	0,800 (0,489)	0,456 (0,305)
REUCE	0,049 (0,169)	0,288 (0,195)	0,030 (0,118)	0,131 (0,149)	0,071 (0,290)	0,302 (0,212)	0,244 (0,158)
−2 log L	1 737,156	1 382,292	2 967,381	2 085,138	2 485,544	1 253,725	1 915,135
R^2 de Nagelkerke	17,18%	16,61%	11,05%	9,39%	9,56%	7,22%	11,85%

	Modèle C : initiative des conflits collectifs						
INDS	0,350 * (0,206)	–0,086 (0,230)	0,314 ** (0,130)	0,087 (0,168)	0,515 *** (0,155)	0,411 * (0,237)	0,189 (0,181)
INELUS	0,267 (0,382)	0,182 (0,454)	0,351 (0,268)	–0,028 (0,325)	0,139 (0,294)	1,226 * (0,732)	0,687 (0,418)
INMIXTE	–0,354 (0,327)	0,214 (0,491)	0,042 (0,241)	0,000 (0,315)	–0,061 (0,268)	–0,078 (0,403)	0,131 (0,337)
−2 log L	1 737,511	1 388,941	2 965,869	2 097,008	2 479,078	1 252,462	1 917,490
R^2 de Nagelkerke	17,15%	16,09%	11,13%	8,63%	9,93%	7,34%	11,69%

NOTES. N = 2 499.

B | Activité des institutions représentatives du personnel et pratiques de participation et de consultation des salariés

Toutes choses égales par ailleurs, les établissements qui négocient exclusivement avec les délégués syndicaux (c'est-à-dire qui respectent le monopole de négociation des DS) sont plus susceptibles d'utiliser des pratiques de participation à la prise de décision de type réunions d'atelier, de service ou de bureau et des mécanismes consultatifs de type enquête de satisfaction que les autres établissements (tableau 4.21). On observe que ces deux pratiques mettent en jeu des formes de communication entre managers et salariés, ce qui tendrait à soutenir l'idée que l'activité syndicale s'accompagne de dispositifs qui entretiennent la dynamique expression collective/réponse institutionnelle.

La participation exclusive de représentants élus, de même que la participation conjointe d'élus et de DS, exercent une influence positive sur l'utilisation de mécanismes de consultation de type boîte à idées. Ces estimations sont cohérentes avec les résultats obtenus plus haut concernant l'influence de la présence d'élus sur ces pratiques. On rejoint ici l'argument selon lequel ces outils peuvent être considérés comme des soutiens à la mission de transmission des réclamations individuelles des salariés.

La question de la participation des instances élues aux réunions avec l'employeur offre par ailleurs des pistes pour préciser l'interprétation que l'on peut faire de l'influence des élus et, par extension, de la formalisation des relations professionnelles en entreprise, sur l'utilisation de pratiques participatives. Considérons en premier lieu les estimations relatives à la variable REUDP. On observe une association significativement négative avec l'existence de réunions d'atelier, de bureau ou de service, mais une association significativement positive avec l'existence de groupes d'expression directe et de mécanismes de consultation (boîtes à idées). On peut en ce sens suggérer que les premières pourraient être concurrentes de l'action des délégués du personnel, alors que les secondes pourraient, comme les résultats du paragraphe précédent semblent l'indiquer aussi, agir en soutien de leur mission. En effet, les réunions sont typiquement tenues avec le responsable de l'atelier, du bureau ou du service concerné, quand les groupes d'expression directe ont pour objet de satisfaire aux exigences posées par le droit visant à garantir l'exercice du droit d'expression des salariés.

L'existence d'une association significativement négative entre l'existence de réunions avec la DUP et l'existence de groupes d'expression directe est plus délicate à interpréter, en particulier en raison de l'aspect

quantitatif de cette association (les établissements où sont présents des délégués uniques sont plus de deux fois moins[271] susceptibles d'utiliser des tels dispositifs). Jean-François Amadieu & Nicole Mercier (1997, p. 97) notent à propos des établissements de taille modeste que ces réunions se tiennent « en fonction des besoins. » Notre résultat pourrait donc indiquer que les entreprises dans lesquelles employeur et DUP se réunissent le plus sont celles où existe un déficit de communication ascendante d'information.

Enfin, l'influence des conflits collectifs initiés par les IRP est limitée : l'existence de conflits collectifs initiés par les élus exerce une influence négative sur l'existence de cercles qualité. Mais en-dehors de cet exception, on peut remarquer que l'activité des délégués syndicaux ne présente pas d'association significativement négative avec les mécanismes de participation à la prise de décision et de consultation des salariés.

Ces résultat tendent à soutenir le rejet de l'hypothèse d'une substitution entre l'action des IRP et l'existence des pratiques de GRH favorisant l'expression des salariés dans le contexte français. Ce constat doit toutefois être nuancé à propos de la DUP qui pourrait être, pour sa part, un substitut à l'expression directe des salariés dans les établissements de taille modeste.

TABLEAU 4.21

Estimations à partir de modèles de régressions logistiques multiples : l'influence de l'activité des IRP dans l'établissement sur l'utilisation de pratiques de participation et de consultation

	VARIABLES DEPENDANTES				
	CQ	RA	GE	BOITID	ENQSATIS
VARIABLES INDEPENDANTES	Coefficient (Erreur type)	Coefficient (Erreur type)	Coefficient (Erreur type)	Coefficient (Erreur type)	Coefficient (Erreur type)
	Modèle A : participation à la négociation collective				
NDS	0,217 (0,133)	0,280 ** (0,133)	–0,061 (0,156)	0,190 (0,132)	0,257 * (0,133)
NELUS	0,178 (0,134)	0,065 (0,120)	0,061 (0,153)	0,439 *** (0,134)	–0,030 (0,147)
NMIXTE	0,000 (0,165)	0,065 (0,155)	0,214 (0,182)	0,362 ** (0,158)	0,277 (0,166)
−2 log L	2 750,056	2 892,547	2 220,395	2 886,312	2 610,561
R^2 de Nagelkerke	10,24%	21,65%	6,26%	10,12%	16,40%
	Modèle B : réunions avec l'employeur				
REUDP	–0,000 (0,111)	–0,291 *** (0,113)	0,348 *** (0,126)	0,266 ** (0,109)	0,085 0,110)
REUDU	0,221 (0,239)	0,100 (0,212)	–0,760 ** (0,358)	0,259 (0,230)	–0,249 (0,218)
REUCE	0,138 (0,124)	0,300 (0,119)	0,039 (0,143)	–0,106 (0,122)	–0,041 (0,125)
−2 log L	2 752,511	2 886,755	2 202,582	2 798,301	2 609,998
R^2 de Nagelkerke	10,11%	21,91%	7,39%	10,12%	16,43%
	Modèle C : initiative des conflits collectifs				

271. Odds ratio = $e^{(-0,760)}$ □ 0,46.

INDS	–0,068 (0,128)	0,075 (0,131)	0,107 (0,149)	–0,173 (0,125)	0,162 (0,127)
INELUS	–0,816 ** (0,331)	–0,368 (0,256)	–0,573 (0,389)	–0,455 (0,290)	–0,046 (0,286)
INMIXTE	–0,098 (0,248)	0,383 (0,260)	0,232 (0,277)	–0,377 (0,249)	0,101 (0,248)
−2 log L	2 747,232	2 892,224	2 218,781	2 805,660	2 614,417
R^2 de Nagelkerke	10,39%	21,66%	6,36%	9,72%	16,20%

NOTES. Cf. tableau 4.13.

L'hypothèse 4.2 peut être partiellement validée, mais les résultats obtenus appellent une analyse complémentaire.

C | Activité des institutions représentatives du personnel et pratiques d'acquisition et développement des compétences

La tenue de négociations avec les IRP ne révèle d'association significative avec les pratiques de recrutement que dans deux cas (tableau 4.22). Le premier concerne les négociations conduites avec les délégués syndicaux exclusivement, qui exercent une influence positive sur l'utilisation du niveau de formation initiale comme critère de recrutement. Le second concerne les négociations conduites avec des DS et des élus, qui exercent une influence positivement également, mais cette fois avec l'utilisation de la polyvalence comme critère de recrutement. Ces deux estimations sont cohérentes avec les prédictions du modèle exit/voice/loyalty, selon lesquelles l'activité syndicale dans l'établissement conduit à rendre plus rares les comportements d'exit, donc plus rares les recrutements également. L'utilisation de ces critères pour sélectionner les nouveaux entrants peut donc se lire comme une manière de limiter le risque d'une sélection adverse ; recruter un salarié dont les compétences seraient inadaptée à la mise en œuvre d'un management de type high-involvement.

Les résultats concernant la tenue de réunions avec les élus sont plus mitigés. L'existence d'un nombre de réunions avec les DP supérieur ou égal au minimum légal exerce une influence négative sur l'utilisation du niveau de formation initiale, mais une influence positive sur le recours au critère de la polyvalence des candidats. La tenue de réunions avec les délégués uniques exerce une influence positive sur l'utilisation du goût pour le travail en équipe. De même, les résultats obtenus pour les activités qui relèvent des conflits collectifs présentent des associations d'orientations différentes.

À la lecture de ces différents résultats, on ne peut donc valider l'hypothèse 4.3 que partiellement.

L'existence d'un plan de formation est significativement et positivement influencée par l'activité de négociation des délégués syndicaux et des délégués du personnel. On retrouve ici l'opposition entre les activités relevant de la négociation et du conflit, les secondes ne présentant pas d'association statistiquement significative. Il est donc possible de valider partiellement l'hypothèse 4.4.

TABLEAU 4.22

TABLEAU 4.22

Estimations à partir de modèles de régressions logistiques multiples : l'influence de l'activité des IRP dans l'établissement sur les pratiques d'acquisition et de développement des compétences

	VARIABLES DEPENDANTES			
	RECRUT_FORMA	RECRUT_POLY	RECRUT_EQUIP	PLFROM
VARIABLES INDEPENDANTES	Coefficient (Erreur type)	Coefficient (Erreur type)	Coefficient (Erreur type)	Coefficient (Erreur type)
	Modèle A : participation à la négociation collective			
NDS	0,219 * (0,132)	0,089 (0,141)	0,024 (0,121)	1,576 *** (0,395)
NELUS	0,065 (0,136)	0,057 (0,134)	0,136 (0,117)	0,588 *** (0,167)
NMIXTE	0,104 (0,163)	0,319 ** (0,162)	–0,072 (0,149)	0,420 (0,286)
−2 log L	2 764,766	2 619,539	3 244,829	1 261,772
R^2 de Nagelkerke	12,27%	16,03%	4,84%	41,35%
	Modèle B : réunions avec l'employeur			
REUDP	–0,365 *** (0,113)	0,268 ** (0,118)	0,109 (0,101)	–0,007 (0,223)
REUDU	0,027 (0,234)	–0,036 (0,244)	0,443 ** (0,209)	0,022 (0,321)
REUCE	0,133 (0,124	–0,062 (0,130)	0,151 (0,112)	0,779 (0,229)
−2 log L	2 756,668	2 617,777	3 238,292	1 262,563
R^2 de Nagelkerke	12,69%	16,12%	5,18%	41,30%
	Modèle C : initiative des conflits collectifs			
INDS	0,244 * (0,127)	0,120 (0,136)	–0,006 (0,117)	0,488 (0,336)
INELUS	0,132 (0,274)	–0,150 (0,292)	–0,671 ** (0,272)	–0,654 (0,408)
INMIXTE	0,359 (0,238)	0,408 * (0,244)	–0,183 (0,230)	0,898 (0,747)
−2 log L	2 762,819	2 619,948	3 239,706	1 284,022
R^2 de Nagelkerke	12,37%	16,01%	5,10%	40,03%

NOTES. Cf. tableau 4.13.

D | Activité des institutions représentatives du personnel et organisation du travail

Contrairement aux prédictions théoriques du modèle de Kochan, Katz & McKersie (1986), l'existence de négociations collectives ne présente que peu de liens avec les méthodes d'organisation du travail « innovantes » (tableau 4.23). Seule l'existence de groupes de travail pluridisciplinaires ou groupes de projet apparaît être influencée par la tenue de négociations collectives, avec les DS ou les élus.

Les établissements qui organisent le plus de réunions entre les DP et l'employeur sont, toutes choses égales par ailleurs, moins susceptibles d'avoir recours à une définition des tâches à accomplir sous forme d'objectifs globaux, à l'auto-contrôle et aux groupes transversaux, que les autres établissements. Ils sont au contraire plus

susceptibles d'avoir recours à la rotation sur plusieurs postes. La tenue de réunions entre l'employeur et une délégation unique du personnel exerce un effet négatif sur l'incitation à l'autonomie des salariés en matière de résolution de problèmes. Enfin, la tenue de réunions entre le CE et l'employeur est positivement associée à l'existence de groupes de travail pluridisciplinaires et à l'organisation de la production en juste-à-temps.

L'occurrence de conflits collectifs dont l'origine peut être attribuée à des délégués syndicaux montre une corrélation significativement négative avec l'existence de pratiques favorisant le contrôle du travail effectué par les salariés eux-mêmes, et une corrélation significativement positive avec l'existence d'équipes autonomes de production. On peut lire cette observation en opposant la nature individuelle des premières à la nature collective des secondes.

Au final, les résultats liés à l'influence de l'activité des IRP dans l'établissement sur les méthodes d'organisation du travail ne sont pas univoques et ne permettent pas de dégager de tendance nette. L'hypothèse 4.5 peut néanmoins être partiellement validée. À ce titre, cette proposition apparaît bien adaptée aux méthodes d'organisation du travail qui s'appuient sur l'autonomie du salariés (autonomie dans la résolution de problèmes et auto-contrôle).

TABLEAU 4.23

TABLEAU 4.23
Estimations à partir de modèles de régressions logistiques multiples : l'influence de l'activité des IRP dans l'établissement sur les pratiques d'organisation du travail

	VARIABLES DEPENDANTES							
	JOB_SOUPLE	AUTONOMIE	ROTATION	AUTOCONTROL	GTR	EAP	JAT	SUPNIV
VARIABLES INDEPEN-DANTES	Coefficient (Erreur type)	Coefficient (Erreur type)	Coefficient (Erreur type)	Coefficient (Erreur type)	Coefficient (Erreur type)	Coefficient (Erreur type)	Coefficient (Erreur type)	Coefficient (Erreur type)
				Modèle A : participation à la négociation collective				
NDS	0,025	0,151	0,203	0,210	0,299 **	0,046	0,037	0,069
	(0,132)	(0,121)	(0,154)	(0,194)	(0,140)	(0,147)	(0,123)	(0,130)
NELUS	–0,109	–0,015	0,111	0,334	0,381 **	0,184	–0,189	0,001
	(0,130)	(0,115)	(0,149)	(0,208)	(0,149)	(0,150)	(0,117)	(0,137)
NMIXTE	–0,131	–0,150	–0,220	0,315	0,106	0,053	0,159	0,040
	(0,166)	(0,145)	(0,198)	(0,230)	(0,181)	(0,181)	(0,150)	(0,160)
−2 log L	2 803,783	3 276,103	2 228,877	1 471,837	2 426,916	2 331,197	3 188,331	2 786,732
R^2 de Nagelkerke	16,00%	7,97%	11,48%	18,15%	22,79%	12,56%	13,79%	16,63%
				Modèle B : réunions avec l'employeur				
REUDP	–0,231 **	–0,086	0,330 **	–0,292 *	–0,196 *	0,208	–0,072	–0,108
	(0,111)	(0,102)	(0,129)	(0,163)	(0,118)	(0,124)	(0,104)	(0,111)
REUDU	–0,122	–0,392 *	0,110	–0,141	0,138	0,226	0,068	–0,112
	(0,240)	(0,207)	(0,288)	(0,398)	(0,268)	(0,265)	(0,210)	(0,238)
REUCE	0,077	0,036	0,055	0,573	0,229 *	0,172	0,305 ***	–0,190
	(0,121)	(0,110)	(0,148)	(0,192)	(0,132)	(0,140)	(0,112)	(0,124)
−2 log L	2 800,591	3 275,413	2 222,287	1 462,988	2 431,140	2 330,350	3 183,175	2 782,317
R^2 de Nagelkerke	16,16%	8,01%	11,88%	18,80%	22,58%	12,60%	14,04%	16,85%
				Modèle C : initiative des conflits collectifs				
INDS	–0,049	–0,102	–0,103	–0,329 *	0,039	0,324 **	–0,066	0,128
	(0,129)	(0,118)	(0,152)	(0,184)	(0,134)	(0,143)	(0,120)	(0,124)
INELUS	–0,215	–0,489 **	–0,198	0,299	0,244	0,168	0,023	0,309
	(0,284)	(0,247)	(0,337)	(0,359)	(0,285)	(0,303)	(0,251)	(0,260)
INMIXTE	–0,312	0,217	–0,269	–0,155	–0,091	0,635 **	0,255	0,125
	(0,262)	(0,230)	(0,303)	(0,344)	(0,267)	(0,253)	(0,235)	(0,238)
−2 log L	2 803,415	3 274,665	2 233,206	1 470,679	2 434,928	2 323,958	3 191,624	2 784,934
R^2 de Nagelkerke	16,02%	8,05%	11,22%	18,24%	22,39%	12,97%	13,63%	16,72%

NOTES. Cf. tableau 4.13

E | Activité des institutions représentatives du personnel et pratiques de rémunération

Contrairement à ce à quoi on aurait pu s'attendre, l'impact de l'activité syndicale, étudiée par le prisme de la négociation ou du conflit, n'apparaît influencer que de manière marginale les pratiques de rémunération (tableau 4.24). La tenue de négociations collectives avec des DS exerce certes une influence significative et positive sur l'accès des salariés à un plan épargne d'entreprise, mais cet effet apparaît quantitativement très

faible[272]. L'occurrence d'au moins un conflit collectif initié par des représentants syndicaux exerce pour sa part une influence significative et positive sur la détention d'une partie du capital de l'entreprise par des salariés.

La tenue de négociations avec des élus exerce, toutes choses égales par ailleurs, une influence positive sur l'utilisation de primes liées à la performance collective et sur l'existence d'un plan d'épargne retraite. Elle peut, au contraire, être négativement associée à l'actionnariat salarié. Les négociations tenues conjointement avec des représentants du personnel désignés et élus ne sont, pour leur part, corrélées qu'avec l'existence d'un PEE.

L'activité du CE peut, ici encore, être associée aux mécanismes de rétribution s'inscrivant dans une logique de long terme (intéressement, plan épargne d'entreprise et actionnariat salarié). Il est également intéressant de constater qu'il existe des divergences entre l'influence de la tenue de réunions avec les délégués du personnel et avec le CE, en particulier à propos des différents mécanismes d'épargne salariale et de l'actionnariat salarié.

L'hypothèse 4.6 ne peut être validée que dans pour un seul cas de figure qui est celui de l'influence de conflits collectifs initiés par les élus et l'existence d'un accord d'intéressement. Cela étant, il faut prendre ce résultat avec précaution dans la mesure où toutes les autres associations significatives observées sont positives alors que nous avions posée l'hypothèse d'une influence négative de l'activité des IRP sur l'utilisation de pratiques de rémunération réversible.

272. Odds ratio = $e^{(0,034)}$ □ 1,03.

TABLEAU 4.24

TABLEAU 4.24
Estimations à partir de modèles de régressions logistiques multiples : l'influence de l'activité des IRP dans l'établissement sur les pratiques de rémunération

	VARIABLES DEPENDANTES					
	NPRIMI	NPRIMCO	INTERE	PEE	PER	ACTIONS
VARIABLES INDEPENDANTES	Coefficient (Erreur type)	Coefficient (Erreur type)	Coefficient (Erreur type)	Coefficient (Erreur type)	Coefficient (Erreur type)	Coefficient (Erreur type)
			Modèle A : participation à la négociation collective			
NDS	–0,122 (0,122)	–0,213 (0,139)	–0,014 (0,130)	0,034 ** (0,135)	0,319 (0,196)	–0,062 (0,129)
NELUS	–0,132 (0,119)	0,404 *** (0,129)	–0,015 (0,121)	–0,065 (0,124)	0,413 ** (0,191)	–0,400 *** (0,139)
NMIXTE	–0,037 (0,147)	–0,129 (0,164)	0,188 (0,156)	0,058 (0,158)	0,785 *** (0,219)	–0,106 (0,162)
−2 log L	3 203,402	2 710,718	2 927,623	2 757,338	1 653,043	2 776,666
R^2 de Nagelkerke	11,04%	22,34%	21,38%	30,06%	8,69%	15,75%
			Modèle B : réunions avec l'employeur			
REUDP	0,079 (0,103)	0,105 (0,117)	0,009 (0,110)	–0,162 (0,115)	0,267 * (0,149)	–0,181 *
REUDU	0,067 (0,212)	0,078 (0,222)	0,070 (0,211)	–0,004 (0,213)	–0,373 (0,423)	–0,333 (0,272)
REUCE	0,004 (0,113)	0,063 (0,125)	0,259 *** (0,117)	0,217 * (0,121)	0,135 (0,172)	0,228 * (0,121)
−2 log L	3 203,965	2 725,890	2 916,939	2 758,659	1 660,042	2 777,338
R^2 de Nagelkerke	11,01%	21,63%	21,87%	30,00%	8,16%	15,72%
			Modèle C : initiative des conflits collectifs			
INDS	–0,170 (0,118)	–0,165 (0,139)	0,170 (0,130)	0,191 (0,134)	0,176 (0,175)	0,218 * (0,125)
INELUS	–0,210 (0,246)	–0,232 (0,269)	–0,477 * (0,252)	0,124 (0,264)	0,104 (0,379)	–0,027 (0,279)
INMIXTE	0,228 (0,228)	–0,103 (0,254)	0,100 (0,248)	0,262 (0,257)	–0,341 (0,396)	0,128 (0,244)
−2 log L	3 200,692	2 725,953	2 923,158	2 763,119	1 664,488	2 782,083
R^2 de Nagelkerke	11,17%	21,63%	21,58%	29,82%	7,82%	15,48%

NOTES. Cf. tableau 4.13. N = 2 494.

F | Activité des institutions représentatives du personnel et pratiques d'évaluation

Les résultats obtenus à propos de l'influence de l'activité des IRP sur les pratiques d'évaluation appellent trois séries de remarques (tableau 4.25).

Premièrement, la tenue de négociations avec les délégués syndicaux exerce une influence positive sur l'existence de pratiques qui lient l'évaluation individuelle et la rémunération d'une part et l'évaluation individuelle et l'évolution dans la carrière d'autre part. Le même constat peut être dressé à propos des négociations tenues exclusivement avec des délégués du personnel.

Deuxièmement, en ce qui concerne les réunions avec l'employeur, on retrouve ici une opposition entre délégués du personnel et CE, en l'occurrence à propos des pratiques d'évaluation qui une ont influence sur l'évolution du salaire. Les établissements qui connaissent le plus de réunions avec leurs DP sont moins susceptibles de mettre en œuvre de telles évaluation que les autres établissements, toutes choses étant égales par ailleurs. Le contraire est observé pour les établissements tiennent le plus de réunions avec le CE.

Enfin, l'occurrence d'au moins un conflit collectif initié par des délégués syndicaux est positivement corrélée à l'utilisation de pratiques d'évaluation ayant un impact sur l'accès à des opportunités de formation continue. Ce résultat pourrait indiquer à nouveau que l'instrumentalisation du conflit par les DS serait lié à des enjeux de développement de l'employabilité des salariés.

L'hypothèse 4.7 est validée partiellement. Ici encore, il faut souligner que les résultats montrent qu'il existe des associations de sens positif entre l'activité des IRP et l'utilisation de ces pratiques.

* * *

L'hypothèse 4 est ainsi partiellement validée. En conclusion, on peut souligner deux résultats transversaux. Lorsqu'on s'intéresse aux manifestations concrètes de l'activité des IRP, on relève en premier lieu qu'il semble exister une opposition entre l'influence de la participation des DS à des négociations et celle de leur rôle dans les conflits.

En second lieu, les réunions tenues avec les délégués du personnel et avec les comités d'entreprise mettent en exergue les rôles spécifiques de ces institutions. Cela apparaît cohérent avec le cadre légal en tant qu'il prévoit des missions différentes pour ces institutions, mais interroge quant à la réforme qui prévoit leur participation subsidiaire à la négociation collective.

TABLEAU 4.25

Estimations à partir de modèles de régressions logistiques multiples : l'influence de l'activité des IRP dans l'établissement sur les pratiques d'évaluation

	VARIABLES DEPENDANTES			
	NLSAL	NLFORM	NLPROMO	NLSECEMP
VARIABLES INDEPENDANTES	Coefficient (Erreur type)	Coefficient (Erreur type)	Coefficient (Erreur type)	Coefficient (Erreur type)
	Modèle A : participation à la négociation collective			
NDS	0,299 ** (0,135)	0,203 (0,126)	0,360 ** (0,148)	0,077 (0,131)
NELUS	0,316 ** (0,123)	0,177 (0,118)	0,243 * (0,128)	0,054 (0,129)
NMIXTE	0,228 (0,158)	0,206 (0,151)	0,134 (0,168)	–0,091 (0,162)
−2 log L	2 818,426	3 086,208	2 533,202	2 860,756
R^2 de Nagelkerke	19,87%	11,76%	22,42%	4,93%
	Modèle B : réunions avec l'employeur			
REUDP	–0,296 ** (0,115)	–0,034 (0,107)	–0,017 (0,125)	0,049 (0,109)
REUDU	0,273 (0,219)	0,016 (0,210)	0,173 (0,226)	–0,413 * (0,246)
REUCE	0,238* (0,122)	–0,116 (0,116)	0,125 (0,131)	–0,098 (0,120)
−2 log L	2 816,979	3 088,311	2 538,634	2 858,370
R^2 de Nagelkerke	19,94%	11,65%	22,16%	5,07%
	Modèle C : initiative des conflits collectifs			
INDS	0,104 (0,134)	0,285 ** (0,125)	0,214 (0,148)	–0,024 (0,126)
INELUS	–0,219 (0,265)	–0,263 (0,250)	–0,129 (0,285)	–0,197 (0,275)
INMIXTE	0,376 (0,266)	0,235 (0,238)	0,460 (0,291)	–0,262 (0,257)
−2 log L	2 824,102	3 082,703	2 536,427	2 860,544
R^2 de Nagelkerke	19,60%	11,93%	22,26%	4,94%

NOTES. Cf. tableau 4.13. N = 2 494.

§3 | HYPOTHESE 5 : L'INFLUENCE DE LA STRATEGIE DES INSTITUTIONS REPRESENTATIVES DU PERSONNEL SUR L'UTILISATION DE PRATIQUES MOBILISATRICES

L'IMPORTANCE DE LA PROXIMITE DE LA STRATEGIE DE L'ORGANISATION MAJORITAIRE AVEC LA STRATEGIE MANAGERIALE ?

Nous nous intéressions ici à l'hypothèse qui lie la stratégie mise en œuvre par les IRP, approchée par l'appartenance institutionnelle de la liste majoritaire aux dernières élections professionnelles, sur l'utilisation de pratiques mobilisatrices de GRH. La situation de référence considérée est constituée de l'existence d'une autre liste majoritaire dans l'établissement ou de l'absence d'élections professionnelles.

A | Liste majoritaire dans l'établissement et pratiques de diffusion d'informations aux salariés

Toutes choses égales par ailleurs, la présence d'une liste majoritaire CFE-CGC exerce une influence négative sur la diffusion d'informations relatives à la stratégie de l'entreprise ; les autres listes majoritaires n'ont pas d'effet significatif. Les résultats sont inverses pour les informations qui relèvent de la situation économique de l'établissement : toutes les listes majoritaires peuvent être significativement et positivement associées à la diffusion de ces informations, à l'exception des listes CFE-CGC. On remarque aussi que c'est à propos d'une liste majoritaire CFE-CGC qu'on observe la seule association significativement négative.

L'existence d'une liste majoritaire affiliée à FO exerce une influence positive sur la diffusion d'informations relatives à la situation économique, à l'évolution de l'emploi et à celle des salaires. Les listes majoritaires affiliées à une organisation syndicale « autonome » sont, quant à elles, principalement liées à la diffusion d'information qui concernent des changements et la situation économique de l'établissement.

Une dernière remarque peut être formulée à propos des listes de coalition (qui, rappelons-le, ne sont pas uniquement des listes intersyndicales). Elles n'influent que sur la diffusion d'informations relatives à la situation économique de l'établissement et les perspectives de formation, mais dans les deux cas, leur influence apparaît être quantitativement très importante.

TABLEAU 4.26

TABLEAU 4.26

Estimations à partir de modèles de régressions logistiques multiples : l'influence de l'appartenance institutionnelle de la liste majoritaire aux dernières élections professionnelles dans l'établissement sur l'utilisation de pratiques de diffusion descendante d'informations

	VARIABLES DEPENDANTES						
	INFO_STRAT	INFO_ECO	INFO_SOCENV	INFO_EVEMP	INFO_ECVSAL	INFO_FORMA	INFO_TECOR
VARIABLES INDEPENDANTES	Coefficient (Erreur type)	Coefficient (Erreur type)	Coefficient (Erreur type)	Coefficient (Erreur type)	Coefficient (Erreur type)	Coefficient (Erreur type)	Coefficient (Erreur type)
LM_NS	0,272 (0,194)	1,030 *** (0,213)	0,190 (0,157)	0,412 ** (0,182)	0,241 (0,165)	0,334 (0,251)	0,158 (0,189)
LM_CGT	–0,355 (0,303)	0,849 ** (0,338)	0,414 * (0,225)	0,168 (0,278)	0,293 (0,284)	0,558 (0,392)	–0,071 (0,288)
LM_CFDT	–0,070 (0,313)	1,035 *** (0,356)	0,253 (0,299)	0,234 (0,288)	0,211 (0,253)	0,308 (0,380)	0,183 (0,305)
LM_FO	0,076 (0,345)	1,248 *** (0,391)	0,300 (0,242)	0,682 ** (0,326)	0,650 ** (0,281)	0,659 (0,447)	0,251 (0,324)
LM_CFTC	–0,125 (0,414)	1,411 *** (0,516)	0,541 * (0,305)	0,020 (0,364)	0,632 * (0,358)	0,094 (0,499)	–0,725 (0,442)
LM_CGC	–0,868 * {0,502)	0,914 (0,675)	–0,587 * (0,346)	–0,217 (0,444)	–0,178 (0,385)	–0,472 (0,557)	0,580 (0,424)
LM_AUTONOME	0,028 (0,421)	0,810 * (0,436)	0,276 (0,284)	0,226 (0,357)	0,391 (0,320)	0,220 (0,510)	0,817 * (0,462)
LM_COALITION	0,192 (0,451)	1,398 ** (0,544)	0,430 (0,295)	0,191 (0,365)	0,348 (0,329)	1,372 ** (0,676)	0,201 (0,221)
−2 log L	1 729,263	1 361,139	2 958,575	2 078,752	2 478,716	1 246,971	1 906,501
R^2 de Nagelkerke	17,70%	18,26%	11,50%	9,80%	9,95%	7,85%	12,42%

NOTES. N = 2 499.

B | Liste majoritaire dans l'établissement dans l'établissement et pratiques de participation et de consultation des salariés

On ne relève pas d'association statistiquement significative de signe négatif à propos de l'influence de la liste majoritaire dans l'établissement sur ces catégories de pratiques. D'autre part, aucune liste majoritaire ne peut être significativement associée à l'existence de réunions d'atelier, d'équipes ou de bureau.

L'utilisation de cercles qualité ou groupes de résolution de problèmes apparaît être positivement influencée par la présence d'une liste majoritaire affiliée à FO ou à la CFE-CGC. On peut dresser un constat similaire à propos de l'utilisation de groupes d'expression directe et des listes majoritaires affiliées à la CFTC ou à une organisation autonome.

En ce qui concerne l'utilisation de dispositifs de consultation des salariés, on remarque une opposition entre les listes majoritaires étiquetées CFTC et les autres. Les premières exercent une influence positive sur l'utilisation d'enquêtes de satisfaction, alors que les autres exercent une influence positive sur l'utilisation de mécanismes de suggestions.

TABLEAU 4.27

Estimations à partir de modèles de régressions logistiques multiples : l'influence de l'activité des IRP dans l'établissement sur l'utilisation de pratiques de participation et de consultation

	VARIABLES DEPENDANTES				
	CQ	RA	GE	BOITID	ENQSATIS
VARIABLES INDEPENDANTES	Coefficient (Erreur type)	Coefficient (Erreur type)	Coefficient (Erreur type)	Coefficient (Erreur type)	Coefficient (Erreur type)
LM_NS	0,216 (0,191)	0,184 (0,161)	0,204 (0,222)	0,684 *** (0,207)	0,075 (0,218)
LM_CGT	0,386 (0,254)	0,171 (0,227)	0,382 (0,293)	0,552 ** (0,265)	0,057 (0,274)
LM_CFDT	0,190 (0,261)	0,117 (0,234)	0,232 (0,301)	0,585 ** (0,270)	0,101 (0,277)
LM_FO	0,544 ** (0,270)	0,313 (0,247)	0,415 (0,310)	0,687 ** (0,282)	0,248 (0,287)
LM_CFTC	0,126 (0,341)	–0,046 (0,298)	0,707 ** (0,359)	0,414 (0,342)	0,735 ** (0,328)
LM_CGC	0,919 ** (0,362)	0,460 (0,415)	0,536 (0,420)	0,911 ** (0,374)	0,421 (0,374)
LM_AUTONOME	0,270 (0,322)	0,054 (0,291)	0,774 ** (0,345)	0,846 *** (0,318)	–0,206 (0,340)
LM_COALITION	0,403 (0,310)	0,085 (0,297)	0,186 (0,370)	0,760 ** (0,316)	0,174 (0,321)
−2 log L	2 743,198	2 892,550	2 210, 478	2 789,484	2 599,711
R^2 de Nagelkerke	10,61%	21,65%	6,89%	10,59%	16,96%

NOTES. Cf. tableau 4.26.

C | Liste majoritaire dans l'établissement et pratiques d'acquisition et développement des compétences

Les listes majoritaires affiliées à la CFDT et à FO présentent toutes deux des associations positives avec l'utilisation de la formation initiale et des compétences en matière de polyvalence du candidat. Les établissement où existe une liste majoritaire affiliée à la CGT sont, toutes choses égales par ailleurs, plus susceptibles d'avoir recours au critère de la formation initiale que les autres établissements. Ceux où existe une liste majoritaire de la CFTC sont plus susceptibles d'utiliser la polyvalence.

D'autre part, on ne relève aucune association statistiquement significative avec l'utilisation du goût pour le travail en équipe comme critère de recrutement.

Trois listes présentent une influence statistiquement significative et positive sur l'existence d'un plan de formation : il s'agit des listes non syndicales, FO et CFTC.

TABLEAU 4.28

TABLEAU 4.28

Estimations à partir de modèles de régressions logistiques multiples : l'influence de l'activité des IRP dans l'établissement sur les pratiques d'acquisition et de développement des compétences

	VARIABLES DEPENDANTES			
	RECRUT_FORMA	RECRUT_POLY	RECRUT_EQUIP	PLFROM
VARIABLES INDEPENDANTES	Coefficient (Erreur type)	Coefficient (Erreur type)	Coefficient (Erreur type)	Coefficient (Erreur type)
LM_NS	0,183 (0,193)	0,095 (0,182)	0,172 (0,161)	0,458 ** (0,183)
LM_CGT	0,583 ** (0,257)	0,384 (0,254)	0,001 (0,221)	0,478 (0,379)
LM_CFDT	0,487 * (0,262)	0,508 * (0,260)	0,218 (0,225)	0,389 (0,391)
LM_FO	0,520 * (0,274)	0,610 ** (0,271)	0,099 (0,237)	1,195 ** (0,481)
LM_CFTC	–0,043 (0,349)	0,601 * (0,327)	0,216 (0,287)	1,421 ** (0,673)
LM_CGC	0,382 (0,373)	0,565 (0,414)	0,241 (0,336)	–0,136 (0,684)
LM_AUTONOME	0,102 (0,330)	0,489 (0,327)	0,051 (0,278)	–0,160 (0,442)
LM_COALITION	0,678 ** (0,306)	0,406 (0,325)	0,095 (0,275)	0,143 (0,514)
−2 log L	2 754,736	2 615,326	3 240,969	1 259,290
R^2 de Nagelkerke	12,79%	16,25%	5,04%	41,50%

NOTES. Cf. tableau 4.26.

D | Liste majoritaire dans l'établissement et organisation du travail

Le détour pas les listes majoritaires permet de mettre en évidence plus de résultats statistiquement significative qu'avec les autres indicateurs empiriques utilisés jusqu'à présent. Néanmoins, ces résultats ne se présentent pas sous un jour univoque.

On peut ainsi opposer l'influence (positive) de l'existence d'un liste majoritaire CFE-CGC et celle (négative) observée avec une liste FO ou CGT à propos de l'utilisation de définition des tâches à réaliser par le salarié sous forme d'objectifs globaux.

Certaines méthodes d'organisation du travail apparaissent enfin échapper à la sphère d'influence des IRP. C'est le cas de l'incitation à l'autonomie en matière de résolutions de problèmes, du juste-à-temps et de la suppression de niveaux hiérarchiques.

TABLEAU 4.29

Estimations à partir de modèles de régressions logistiques multiples : l'influence de l'activité des IRP dans l'établissement sur les pratiques d'organisation du travail

	VARIABLES DEPENDANTES							
	JOB_SOUPLE	AUTONOMIE	ROTATION	AUTOCONTROL	GTR	EAP	JAT	SUPNIV
VARIABLES INDEPENDANTES	Coefficient (Erreur type)	Coefficient (Erreur type)	Coefficient (Erreur type)	Coefficient (Erreur type)	Coefficient (Erreur type)	Coefficient (Erreur type)	Coefficient (Erreur type)	Coefficient (Erreur type)
LM_NS	0,080	0,059	0,243	0,622 *	0,478 **	0,065	–0,000	–0,243
	(0,175)	(0,156)	(0,198)	(0,331)	(0,227)	(0,208)	(0,158)	(0,189)
LM_CGT	–0,463 *	0,013	0,445	0,398	0,463	0,085	–0,036	0,140
	(0,243)	(0,217)	(0,282)	(0,416)	(0,287)	(0,275)	(0,219)	(0,251)
LM_CFDT	–0,361	–0,189	0,325	0,571	0,396	–0,510 *	0,244	–0,103
	(0,246)	(0,222)	(0,293)	(0,423)	(0,293)	(0,291)	(0,225)	(0,259)
LM_FO	–0,529 **	–0,224	0,114	0,076	0,234	0,034	0,333	0,022
	(0,263)	(0,233)	(0,316)	(0,471)	(0,311)	(0,298)	(0,237)	(0,321)
LM_CFTC	–0,268	–0,144	0,236	0,883 *	–0,247	–0,379	0,287	0,417
	(0,316)	(0,282)	(0,387)	(0,505)	(0,402)	(0,389)	(0,289)	(0,362)
LM_CGC	0,952 **	0,013	0,198	0,508	1,315 ***	–0,730	0,189	–0,107
	(0,372)	(0,351)	(0,456)	(0,579)	(0,397)	(0,459)	(0,348)	(0,319)
LM_AUTONOME	–0,242	–0,425	0,471	0,885 *	0,402	0,014	–0,257	–0,268
	(0,300)	(0,274)	(0,375)	(0,502)	(0,350)	(0,361)	(0,281)	(0,314)
LM_COALITION	–0,136	–0,187	0,617 *	0,733	0,342	0,099	–0,178	–0,201
	(0,295)	(0,273)	(0,348)	(0,488)	(0,340)	(0,337)	(0,277)	(0,187)
−2 log L	2 776,471	3 272,448	2 224,237	1 464,036	2 415,440	2 313,788	3 178,163	2 776,002
R^2 de Nagelkerke	17,36%	8,16%	11,76%	18,73%	23,36%	13,56%	14,28%	17,16%

NOTES. Cf. tableau 4.26.

E | Liste majoritaire dans l'établissement et pratiques de rémunération et d'évaluation

La présence d'une liste majoritaire non-syndicale exerce, toutes choses égales par ailleurs, une influence positive sur l'utilisation de primes liées à la performance collective, ainsi que sur la mise à disposition des salariés d'un plan d'épargne retraite (tableau 4.30). L'existence d'une liste cfe-cgc majoritaire est la seule situation où l'on observe une association significative avec les primes liées à la performance individuelle.

Toutes les associations significatives relevées concernant les pratiques de rémunération sont positives.

TABLEAU 4.30

TABLEAU 4.30
Estimations à partir de modèles de régressions logistiques multiples : l'influence de l'activité des IRP dans l'établissement sur les pratiques de rémunération

	VARIABLES DEPENDANTES					
	NPRIMI	NPRIMCO	INTERE	PEE	PER	ACTIONS
VARIABLES INDEPENDANTES	Coefficient (Erreur type)	Coefficient (Erreur type)	Coefficient (Erreur type)	Coefficient (Erreur type)	Coefficient (Erreur type)	Coefficient (Erreur type)
LM_NS	–0,236 (0,163)	0,557 *** (0,165)	0,170 (0,165)	0,288 * (0,173)	0,153 (0,262)	–0,194 (0,188)
LM_CGT	–0,009 (0,224)	0,179 (0,235)	0,151 (0,227)	0,100 (0,235)	0,140 (0,353)	–0,190 (0,250)
LM_CFDT	–0,088 (0,229)	0,345 (0,243)	0,366 (0,235)	0,212 (0,242)	–0,042 (0,358)	–0,181 (0,254)
LM_FO	–0,181 (0,241)	0,238 (0,255)	0,675 *** (0,252)	0,469 * (0,256)	0,261 (0,369)	0,104 (0,263)
LM_CFTC	0,493 (0,302)	0,703 ** (0,334)	–0,004 (0,300)	0,301 (0,316)	–0,454 (0,490)	0,213 (0,314)
LM_CGC	0,598 * (0,362)	0,213 (0,398)	0,367 (0,376)	0,320 (0,403)	0,516 (0,470)	0,482 (0,362)
LM_AUTONOME	0,232 (0,288)	0,135 (0,304)	0,335 (0,297)	0,300 (0,307)	0,198 (0,414)	–0,112 (0,305)
LM_COALITION	0,144 (0,281)	0,239 (0,309)	–0,082 (0,288)	0,297 (0,312)	–0,345 (0,449)	–0,084 (0,299)
−2 log L	3 187,164	2 710,226	2 907,621	2 755,751	1 659,098	2 774,255
R^2 de Nagelkerke	11,84%	22,37%	22,29%	30,12%	8,23%	15,88%

NOTES. Cf. tableau 4.26. N = 2 494.

Par ailleurs, les établissements où une liste CGT est majoritaire sont plus susceptibles d'utiliser des pratiques d'évaluation ayant un impact sur l'accès à des opportunités de formation continue que les autres établissements (tableau 4.31). Ceux où existent une liste majoritaire CFE-CGC sont plus susceptibles d'utiliser des pratiques d'évaluation ayant un impact sur la sécurité de l'emploi du salarié.

* * *

L'hypothèse 5 est partiellement validée dans la mesure où nos résultats révèlent (1) que deux listes majoritaires différentes peuvent avoir des influences contraires sur une même pratique (par exemple l'utilisation de définition large des postes de travail) et (2) que toutes les listes majoritaires ne sont pas associées aux mêmes pratiques. Cela semble soutenir l'argument selon lequel la multiplicité des stratégies des IRP conduirait à une variabilité dans les formes prises par les pratiques de GRH.

On peut par ailleurs remarquer que les listes affiliées aux deux plus grandes organisations syndicales en termes d'adhérents produisent peu de résultats significatifs.

TABLEAU 4.31

Estimations à partir de modèles de régressions logistiques multiples : l'influence de l'activité des IRP dans l'établissement sur les pratiques d'évaluation

	VARIABLES DEPENDANTES			
	NLSAL	NLFORM	NLPROMO	NLSECEMP
VARIABLES INDEPENDANTES	Coefficient (Erreur type)	Coefficient (Erreur type)	Coefficient (Erreur type)	Coefficient (Erreur type)
LM_NS	0,236 (0,162)	0,060 (0,141)	0,134 (0,166)	0,109 (0,180)
LM_CGT	0,130 (0,231)	0,044 ** (0,223)	0,189 (0,243)	0,026 (0,243)
LM_CFDT	0,069 (0,238)	–0,226 (0,227)	0,122 (0,251)	0,078 (0,247)
LM_FO	0,129 (0,249)	0,001 (0,240)	0,239 (0,266)	0,037 (0,261)
LM_CFTC	0,469 (0,316)	0,204 (0,298)	0,173 (0,330)	0,303 (0,306)
LM_CGC	0,728 (0,462)	0,166 (0,375)	0,490 (0,496)	0,889 ** (0,351)
LM_AUTONOME	0,317 (0,307)	–0,042 (0,285)	0,540 (0,345)	0,329 (0,298)
LM_COALITION	0,183 (0,304)	–0,029 (0,286)	–0,123 (0,317)	–0,204 (0,312)
−2 log L	2 819,526	3 084,306	2 534,983	2 849,108
R^2 de Nagelkerke	19,82%	11,85%	22,33%	5,58%

NOTES. Cf. tableau 4.26. N = 2 494.

SECTION II

L'INFLUENCE DES INSTITUTIONS REPRESENTATIVES DU PERSONNEL SUR L'UTILISATION DE SYSTEMES DE PRATIQUES MOBILISATRICES

INTENSITE ET GRAPPES DE PRATIQUES

La seconde partie de notre analyse quantitative s'intéresse à l'influence des institutions représentatives du personnel sur la dimension systémique de la combinaison de pratiques mobilisatrices. L'objectif est ici d'évaluer cette influence au regard de situation où l'on approchera l'existence de tels systèmes par le biais du nombre de pratiques mobilisatrices mises en œuvre dans l'établissement (§1) et par le biais de grappes de pratiques cohérentes (§2).

Les résultats concernant l'intensité du recours à des pratiques mobilisatrices de GRH semblent confirmer qu'il n'existe pas d'effet négatif des IRP sur leur utilisation, et offrent des indices stimulants en faveur d'une investigation plus approfondie de la dynamique qui articule conflits et négociations au niveau de l'établissement. D'autre part, les résultats qui se concentrent sur la mise en œuvre de grappes de pratiques viennent affiner ces premières conclusions. En particulier, ils soulignent que les enjeux peuvent varier selon l'objet des pratiques considérées, de même qu'ils offrent un soutien à l'idée que, plus que la présence d'IRP, c'est la formalisation des interactions entre représentants du personnel et managers qui pourrait le mieux expliquer l'influence des IRP sur la mise en œuvre de systèmes de pratiques mobilisatrices.

§1 | L'INFLUENCE DES INSTITUTIONS REPRESENTATIVES DU PERSONNEL DANS L'ETABLISSEMENT SUR L'INTENSITE DU RECOURS A DES PRATIQUES MOBILISATRICES

Le regard porte dans cette section sur les hypothèses visant à tester l'existence d'un lien entre présence, activité et stratégie des IRP sur l'intensité du recours à des pratiques mobilisatrices.

A | L'influence de la présence d'institutions représentatives sur l'intensité du recours à des pratiques mobilisatrices

1 | Hypothèses 6 & 7 : l'influence de la présence et des configurations d'institutions représentatives du personnel dans l'établissement

Concernant l'influence de la présence d'IRP dans l'établissement, deux résultats peuvent être soulignés. En premier lieu, la présence d'au moins un délégué syndical est positivement corrélée à la mise en œuvre d'au moins quinze des pratiques de GRH retenues pour l'analyse. Cela signifie que non seulement la présence de DS dans l'établissement n'a pas d'effet négatif sur l'utilisation de pratiques mobilisatrices, mais aussi que cette présence semble favoriser leur utilisation. Ce résultat constitue un nouvel indice à l'encontre de l'hypothèse d'une substitution entre pratiques mobilisatrices et syndicalisme. En second lieu, un constat similaire peut être dressé à propos de la présence d'un CE ou d'une instance analogue.

D'autre part, si l'on considère les estimations des modèles ayant pour variables indépendantes les configurations d'IRP dans l'établissement, on ne relève pas non plus d'association significativement négative. Cinq configurations apparaissent d'ailleurs positivement liées à l'utilisation d'au moins quinze pratiques mobilisatrices dans l'établissement : présence d'une DUP, d'un CE, présence conjointe d'au moins un DS et d'une DUP, d'au moins un DP et d'un CE, et présence conjointe de DS, DP et CE. Rappelons que ces cinq configurations représentent environ 80% des établissements de l'échantillon et que les trois configurations ne montrant pas d'association significative représentent quant à elles environ 10% des établissements.

En conclusion, nous rejetons les hypothèses 6 et 7. La présence comme la configuration d'IRP dans l'établissement n'apparaissent pas constituer de frein à l'intensité du recours à des pratiques mobilisatrices.

TABLEAU 4.32

Estimations à partir de modèles de régressions logistiques multiples : l'influence de la présence et de la configuration des IRP dans l'établissement sur le nombre de pratiques de GRH utilisées

	VARIABLE DEPENDANTE
	INDEX_GRH
VARIABLES INDEPENDANTES	Coefficient (Erreur type)
Présence d'IRP dans l'établissement	
DSETAB	0,216 * (0,140)
DPETAB	–0,008 (0,166)
DUETAB	0,272 (0,340)
CEETAB	0,340 ** (0,161)
−2 log L	2 788,517
R^2 de Nagelkerke	31,52%
Configurations d'IRP dans l'établissement	
CONFIG_1 (DS)	0,596 (0,665)
CONFIG_2 (DP)	0,095 (0,228)
CONFIG_3 (DU)	0,568 ** (0,268)
CONFIG_4 (CE)	0,789 ** (0,360)
CONFIG_5 (DS+DP)	0,401 (0,285)
CONFIG_6 (DS+DU)	0,723 *** (0,269)
CONFIG_7 (DS+CE)	0,748 (0,578)
CONFIG_8 (DP+CE)	0,653 *** (0,653)
CONFIG_9 (DS+DP+CE)	0,841 *** (0,232)
−2 log L	2 204,528
R^2 de Nagelkerke	21,27%

NOTES. Pour le 1er modèle, N = 2 499. Pour le 2e modèle, N = 1 855.

2 | Hypothèse 8 : l'influence du pluralisme syndical sur l'intensité du recours à des pratiques mobilisatrices

Le pluralisme syndical dans l'établissement n'est pas significativement lié au nombre de pratiques mobilisatrices de GRH utilisées. L'hypothèse 8 est ainsi rejetée.

On peut par ailleurs souligné que ce résultat est à nouveau en contradiction avec l'argument qui fait du pluralisme un facteur d'affaiblissement du syndicalisme.

TABLEAU 4.33
Estimations à partir de modèles de régressions logistiques multiples : l'influence du pluralisme syndical dans l'établissement sur le nombre de pratiques de GRH utilisées

	VARIABLE DEPENDANTE
	INDEX_GRH
VARIABLE INDEPENDANTE	Coefficient (Erreur type)
PLURALISME	0,211 (0,131)
−2 log L	2 706,581
R^2 de Nagelkerke	32,60%

NOTES. Cf. tableau 4.32

B | Hypothèse 9 : activité des institutions représentatives du personnel et intensité du recours à des pratiques mobilisatrices

Il peut être intéressant de mettre en perspective les résultats obtenus concernant la participation des IRP à des procédures de négociation collective et ceux obtenus quant à l'initiative de conflits collectifs (tableau 4.32). En effet, aucune des variables de ce dernier modèle ne présent d'association significative avec l'intensité d'utilisation de pratiques mobilisatrices dans l'établissements, alors que l'existence de négociations collectives tenues avec les DS ou des représentants élus présentent toutes deux des coefficients significativement positifs. En ce sens, ces résultats suggèrent que la conflictualité ne nuirait pas à l'existence de systèmes de pratiques mobilisatrices, alors que la négociation pourrait favoriser leur utilisation. Par ailleurs, les résultats indiquent que les établissements qui ont le plus recours à des réunions avec le CE ou une instance analogue sont plus susceptibles de mettre en œuvre un système de pratiques de GRH mobilisatrices.

L'hypothèse 9 est ainsi rejetée. À nouveau, il est possible de souligner une opposition entre les indicateurs que nous avons retenu pour figurer la participation des IRP à la négociation collective et leur implication dans les conflits collectifs.

TABLEAU 4.34

Estimations à partir de modèles de régressions logistiques multiples : l'influence de l'activité des IRP dans l'établissement sur le nombre de pratiques de GRH utilisées

	VARIABLE DEPENDANTE
	INDEX_GRH
VARIABLES INDEPENDANTES	Coefficient (Erreur type)
Modèle A : participation à la négociation collective	
NDS	0,461 *** (0,132)
NELUS	0,290 ** (0,126)
NMIXTE	0,193 (0,158)
−2 log L	2 784,739
R^2 de Nagelkerke	31,67%
Modèle B : réunions avec l'employeur	
REUDP	–0,100 (0,111)
REUDU	0,132 (0,236)
REUCE	0,313 *** (0,120)
−2 log L	2 700,454
R^2 de Nagelkerke	32,85%
Modèle C : initiative des conflits collectifs	
INDS	0,205 (0,127)
INELUS	–0,196 (0,276)
INMIXTE	0,293 (0,240)
−2 log L	2 709,161
R^2 de Nagelkerke	32,50%

NOTES. Cf. tableau 4.32.

C | Hypothèse 10 : l'influence de la stratégie des institutions représentatives du personnel sur l'intensité du recours à des pratiques mobilisatrices

Seul un coefficient est statistiquement significatif pour l'ensemble des trois modèles examinant l'influence de l'appartenance institutionnelle, de la liste majoritaire et du pluralisme syndical. Il s'agit de la présence dans l'établissement d'une liste majoritaire présentée par des candidats affiliées à la CFE-CGC. Bien que ce syndicat ait récemment souhaité élargir sa base de représentation en déclarant explicitement son attachement à la défense de tous les salariés, il est, au moins historiquement, un syndicat profondément liée à l'encadrement.

L'hypothèse 10 est ainsi validée dans la mesure où toutes les listes majoritaires ne présentent pas de résultats équivalents. Néanmoins, le fait que le seul résultat significatif soit obtenu pour les listes majoritaires de la CFE-CGC soulève une interrogation. En effet, bien qu'ayant récemment affirmé sa volonté de représenter l'ensemble des catégories de salariés, cette organisation syndicale reste, au moins historiquement, ancrée dans la représentation de l'encadrement. On peut assez aisément présumer qu'il pourrait exister une connexité entre les options stratégiques de ces représentants syndicaux avec celles mises en œuvre par un management qu'elles sont censées représenter.

TABLEAU 4.35

Estimations à partir de modèles de régressions logistiques multiples : l'influence de l'identité des DS, de la liste majoritaire et du pluralisme syndical dans l'établissement sur le nombre de pratiques de GRH utilisées

	VARIABLE DEPENDANTE
	INDEX_GRH
VARIABLES INDEPENDANTES	Coefficient (Erreur type)
LM_NS	0,318 (0,203)
LM_CGT	0,309 (0,258)
LM_CFDT	0,235 (0,264)
LM_FO	0,318 (0,274)
LM_CFTC	0,336 (0,328)
LM_CGC	0,687 * (0,403)
LM_AUTONOME	0,044 (0,319)
LM_COALITION	0,283 (0,316)
−2 log L	2 701,695
R^2 de Nagelkerke	32,80%

NOTES. Cf. tableau 4.32

§2 | L'INFLUENCE DES INSTITUTIONS REPRESENTATIVES DU PERSONNEL SUR L'UTILISATION DE GRAPPES DE PRATIQUES MOBILISATRICES

Le dernier mouvement de notre analyse interroge les liens entre IRP et utilisation de grappes de pratiques mobilisatrices. L'objectif est d'évaluer leur influence sur des combinaisons de pratiques obéissant à des logiques sous-jacentes.

A | Influence de la présence d'institutions représentatives du personnel sur l'utilisation de grappes de pratiques mobilisatrices

1 | Hypothèses 11 & 12 : présence et configurations d'institutions représentatives du personnel dans l'établissement et utilisation de grappes de pratiques

L'analyse des résultats par grappes de pratiques ne laisse toujours pas entrevoir de résultats significativement négatifs concernant la présence d'IRP dans l'établissement, toutes choses égales par ailleurs. Un seul coefficient est significatif : la présence dans l'établissement d'un CE ou d'une instance analogue exerce une influence positive sur l'utilisation d'une grappe de pratiques de rémunération. Ce résultat n'est pas étonnant si on le lit à la lumière de ceux obtenus précédemment concernant la présence d'un ce d'une part, et de la composition de la grappe de pratiques d'autre part. En effet, la variable CEETAB apparaissait déjà être significativement et positivement liée aux variables INTERE (existence d'un accord d'intéressement), PEE (plan épargne d'entreprise) et actions (actionnariat salarié).

En conséquence, nous rejetons l'hypothèse 11.

L'examen des estimations concernant les configurations d'IRP dans l'établissement semble permettre une analyse plus fine. Dans un premier temps, il faut préciser que trois grappes de pratiques n'apparaissent influencées ni par la présence d'IRP, ni par leur configuration : il s'agit des pratiques de communication descendante, d'évaluation et de responsabilisation.

Deuxièmement, il apparaît que seules deux configurations d'IRP ne peuvent être liées significativement à la variable figurant l'existence d'une grappe de pratiques de rémunération : la présence exclusive de DP et la co-présence DP–CE. Le reste des configurations présente des coefficients fortement significatifs et dont l'effet quantitatif doit également être souligné. Pour autant, on remarque que toutes les configurations dont l'influence est significative jouent dans un sens favorisant la mise en œuvre de pratiques de rémunération.

Troisièmement, l'existence d'une grappe de pratiques de participation des salariés à la prise de décision apparaît positivement influencée par l'existence d'une délégation unique du personnel et par la présence conjointe de DS, DP et CE.

L'hypothèse 12 ne trouve une validation partielle que dans le cas de la configuration associant DS et DP, laquelle influence négative l'existence d'une grappe de pratiques liées à la flexibilité de l'organisation du travail.

TABLEAU 4.36

Estimations à partir de modèles de régressions logistiques multiples : l'influence de la présence et de la configuration des IRP dans l'établissement sur l'utilisation de grappes de pratiques de GRH

	VARIABLES DEPENDANTES					
	INDEX_COM	INDEX_EVAL	INDEX_REMUN	INDEX_PART	INDEX_FLEX	INDEX_RESP
VARIABLES INDEPENDANTES	Coefficient (Erreur type)	Coefficient (Erreur type)	Coefficient (Erreur type)	Coefficient (Erreur type)	Coefficient (Erreur type)	Coefficient (Erreur type)
Présence d'IRP dans l'établissement						
DSETAB	0,104 (0,132)	0,058 (0,160)	0,081 (0,139)	0,110 (0,146)	–0,129 (0,143)	–0,214 (0,139)
DPETAB	0,044 (0,153)	0,012 (0,186)	0,096 (0,168)	0,268 (0,170)	–0,035 (0,162)	0,043 (0,158)
DUETAB	0,044 (0,200)	–0,040 (0,246)	0,307 (0,215)	0,212 (0,226)	0,179 (0,212)	–0,026 (0,209)
CEETAB	0,061 (0,151)	0,013 (0,182)	0,438 *** (0,159)	–0,050 (0,164)	0,191 (0,162)	0,068 (0,156)
−2 log L	3 203,521	2 463,335	2 865,412	2 891,187	2 934,454	3 030,161
R^2 de Nagelkerke	13,16%	6,00%	28,41%	11,88%	20,70%	18,43%
Configurations d'IRP dans l'établissement						
CONFIG_1 (DS)	0,851 (0,626)	1,009 (0,673)	2,842 *** (0,859)	0,555 (0,670)	0,242 (0,674)	–0,145 (0,672)
CONFIG_2 (DP)	0,310 (0,208)	0,009 (0,260)	0,175 (0,243)	0,179 (0,226)	0,127 (0,211)	0,334 (0,209)
CONFIG_3 (DU)	0,095 (0,252)	0,048 (0,311)	0,692 ** (0,274)	0,568 ** (0,277)	0,109 (0,264)	0,262 (0,258)
CONFIG_4 (CE)	–0,106 (0,348)	0,337 (0,315)	1,601 *** (0,307)	–0,079 (0,403)	–0,040 (0,370)	0,421 (0,356)
CONFIG_5 (DS+DP)	0,104 (0,267)	0,080 (0,402)	0,668 ** (0,290)	0,179 (0,295)	–0,706 ** (0,311)	–0,239 (0,285)
CONFIG_6 (DS+DU)	0,256 (0,251)	0,157 (0,311)	0,718 *** (0,276)	0,193 (0,288)	0,068 (0,266)	–0,198 (0,267)
CONFIG_7 (DS+CE)	0,933 (0,578)	–0,002 (0,693)	–0,854 (0,703)	0,124 (0,616)	–0,443 (0,640)	0,203 (0,563)
CONFIG_8 (DP+CE)	0,449 (0,233)	0,218 (0,279)	1,061 *** (0,250)	0,282 (0,259)	–0,143 (0,254)	0,001 (0,243)
CONFIG_9 (DS+DP+CE)	0,257 (0,217)	0,124 (0,263)	0,976 *** (0,237)	0,530 ** (0,240)	0,075 (0,229)	0,090 (0,225)
−2 log L	2 386,163	1 799,794	2 147,713	2 083,143	2 154,636	2 236,015
R^2 de Nagelkerke	10,51%	6,09%	24,32%	9,52%	15,56%	14,03%

NOTES. Pour le 1er modèle, N = 2 499. Pour le 2e modèle, N = 1 855.

2 | Hypothèse 13 : pluralisme syndical et utilisation de grappes de pratiques

Le pluralisme syndical dans l'établissement exerce une influence positive sur l'utilisation d'une grappe de pratiques de communication descendante et sur l'existence d'une grappe de pratiques de participation des salariés à la prise de décision.

Ces résultats permettent de valider partiellement l'hypothèse 13, dans la mesure où seules deux grappes peuvent être significativement associées au pluralisme. Néanmoins, ils invitent aussi à ré-interroger l'argumentation proposée pour orienter l'hypothèse.

En effet, l'hypothèse est formulée de manière à être cohérente avec le raisonnement qui fait du pluralisme une configuration nuisible à la capacité d'influence du syndicat. Aussi, l'hypothèse propose que le pluralisme soit lié positivement à l'utilisation de grappes de pratiques parce qu'il jouerait en défaveur de la capacité des DS à s'opposer à leur adoption.

Or, les résultats que nous obtenus portent sur deux grappes de pratiques qui sont liées au flux d'informations au niveau de l'établissement. À nouveau, nous retrouvons les explications concurrentes. Le pluralisme pourrait renforcer la capacité des représentants syndicaux et alimenter positivement la dynamique entre expression collective (via la participation) et réponse institutionnelle (via la communication d'information). À l'inverse, le pluralisme pourrait affaiblir les DS et les contenir à l'écart d'un dialogue direct entre salariés et management.

TABLEAU 4.37

Estimations à partir de modèles de régressions logistiques multiples : l'influence l'appartenance institutionnelle et du pluralisme syndical dans l'établissement sur l'utilisation de grappes de pratiques de GRH

	VARIABLES DEPENDANTES					
	INDEX_COM	INDEX_EVAL	INDEX_REMUN	INDEX_PART	INDEX_FLEX	INDEX_RESP
VARIABLE INDEPENDANTE	Coefficient (Erreur type)	Coefficient (Erreur type)	Coefficient (Erreur type)	Coefficient (Erreur type)	Coefficient (Erreur type)	Coefficient (Erreur type)
PLURALISME	0,209 * (0,122)	0,010 (0,148)	0,118 (0,128)	0,273 ** (0,133)	0,034 (0,131)	–0,044 (0,128)
−2 log L	3 201,206	2 463,460	2 864,899	2 887,536	2 935,196	3 032,415
R^2 de Nagelkerke	13,27%	5,99%	28,43%	12,07%	20,67%	18,33%

NOTES. Cf. tableau 4.35

B | Hypothèse 14 : activité des institutions représentatives et utilisation de grappes de pratiques mobilisatrices

Concernant l'activité des IRP, un premier résultat surprenant concerne l'absence d'effet statistiquement significatif de leur participation à des négociations collectives sur les deux tiers des grappes de pratiques identifiées, en particulier celle liée aux pratiques de rémunération (tableau 4.38).

La participation exclusive d'élus aux procédures de négociations collectives est positivement associée à l'existence d'une grappe de pratiques de communication descendante. C'est également le cas des réunions tenues entre le CE et l'employeur. Ce résultat permet de mieux renseigner les premières conclusions formulées à l'égard de l'influence des élus sur la diffusion d'information est suggère que c'est leur inscription dans les procédures formelles du dialogue social — en l'occurrence la négociation collective et les réunions avec l'employeur — qui aurait une influence sur la diffusion d'informations.

En revanche, on observe que l'initiative syndicale de conflits collectifs exerce une influence positive sur cette même grappe de pratiques, alors que leur investissement dans la négociation collective est sans effet. On peut ici suggérer que, concernant la diffusion d'informations, l'activité des élus et des DS pourrait être complémentaire.

Enfin, on peut remarquer que l'existence de conflits initiés par les élus apparaît jouer négativement sur l'utilisation d'une grappe de pratiques de participation des salariés à la prise de décision.

TABLEAU 4.38

Estimations à partir de modèles de régressions logistiques multiples : l'influence de l'activité des IRP dans l'établissement sur l'utilisation de grappes de pratiques de GRH

	VARIABLES DEPENDANTES					
	INDEX_COM	INDEX_EVAL	INDEX_REMUN	INDEX_PART	INDEX_FLEX	INDEX_RESP
VARIABLES INDEPENDANTES	Coefficient (Erreur type)	Coefficient (Erreur type)	Coefficient (Erreur type)	Coefficient (Erreur type)	Coefficient (Erreur type)	Coefficient (Erreur type)
Modèle A : participation à la négociation collective						
NDS	0,129 (0,121)	–0,085 (0,187)	–0,020 (0,129)	0,107 (0,128)	0,102 (0,129)	0,264 ** (0,125)
NELUS	0,233 ** (0,118)	0,201 (0,185)	0,048 (0,127)	0,087 (0,129)	0,031 (0,126)	0,048 (0,124)
NMIXTE	0,171 (0,146)	–0,015 (0,164)	0,051 (0,156)	–0,054 (0,159)	0,024 (0,156)	0,016 (0,153)
−2 log L	3 200,468	2 463,621	2 876,376	2 893,554	2 936,057	3 207,894
R^2 de Nagelkerke	13,31%	5,98%	27,95%	11,76%	20,63%	18,54%
Modèle B : réunions avec l'employeur						
REUDP	0,152 (0,102)	0,007 (0,120)	–0,070 (0,109)	–0,056 (0,107)	–0,102 (0,109)	–0,245 ** (0,106)
REUDU	–0,107 (0,210)	0,018 (0,259)	–0,152 (0,225)	–0,137 (0,246)	0,010 (0,229)	–0,233 (0,227)
REUCE	0,186 * (0,110)	0,043 (0,132)	0,315 *** (0,116)	0,166 (0,120)	0,303 ** (0,119)	0,128 (0,116)
−2 log L	3 195,354	2 463,323	2 865,887	2 891,020	2 929,572	3 024,271
R^2 de Nagelkerke	13,55%	6,00%	28,39%	11,89%	20,93%	18,71%
Modèle C : initiative des conflits collectifs						
INDS	0,339 *** (0,118)	–0,036 (0,138)	0,217 * (0,126)	0,077 (0,124)	0,021 (0,125)	0,012 (0,123)
INELUS	0,216 (0,245)	–0,036 (0,293)	–0,097 (0,261)	–0,837 *** (0,321)	0,281 (0,258)	–0,174 (0,264)
INMIXTE	0,062 (0,224)	–0,235 (0,218)	0,190 (0,239)	0,174 (0,235)	0,398 * (0,238)	0,135 (0,233)
−2 log L	3 196,208	2 462,894	2 873,139	2 885,561	2 932,884	3 032,209
R^2 de Nagelkerke	13,51%	6,02%	28,08%	12,17%	20,78%	18,34%

NOTES. Cf. tableau 4.32.

C | Hypothèse 15 : l'influence la stratégie des IRP sur l'utilisation de grappes de pratiques mobilisatrices

D'une manière générale, l'appartenance institutionnelle ne semble pouvoir être associée à des grappes de pratiques de GRH que dans des cas particuliers (tableau 4.39).

En premier lieu, on remarque que la présence dans l'établissement d'au moins un délégué syndical affilié à la CFE-CGC est significativement liée à l'existence de grappes de pratiques relevant des facteurs sous-jacents de communication descendante, de rémunération réversible, de participation et de responsabilisation des salariés. Dans tous les cas, la corrélation est positive.

D'autre part, seules la présence d'au moins un DS affilié à la CFTC et à une OS autonome révèlent une association significativement négative, et celle-ci est limitée dans le premier cas à l'existence d'une grappe de pratiques de responsabilisation et, dans le second cas, à l'existence d'une grappe de pratiques de participation à la prise de décision.

L'identité institutionnelle de la liste majoritaire aux dernières élections professionnelles exerce une influence, lorsqu'elle est statistiquement significative, positive sur l'existence de grappes de pratiques.

Une dernière série de remarques concerne l'absence de résultats significatifs lorsqu'on s'intéresse aux deux plus grandes confédérations en termes d'adhérents — CGT et CFDT qu'il s'agisse de la présence de ds ou d'une liste majoritaire — d'une part et la présence d'une liste majoritaire affiliée à une organisation autonome ou présentée par une coalition de candidats.

Enfin, le pluralisme syndical ne présente pas d'association négative avec l'existence de grappes de pratiques de GRH. Au contraire, il influencerait même positivement l'existence de pratiques de communication et de pratiques de participation. Deux interprétation concurrentes peuvent être avancées. On peut ainsi proposer que le pluralisme syndical agit au détriment du pouvoir relatif des représentants syndicaux avec un effet nuisible sur leur capacité à s'opposer à l'adoption de pratiques mobilisatrices. D'autre part, on peut au contraire considérer que le pluralisme renforce la capacité des représentants syndicaux à s'opposer ou à soutenir des pratiques. Si l'on considère, en l'espèce, les pratiques visées ici, il apparaît qu'elles concernent la communication d'informations aux salariés et l'existence de dispositifs d'expression et de participation à la prise de décision. Aussi, ces résultats peuvent être présentés en regard des propositions théoriques du modèle exit/voice/loyalty, et plus particulièrement de la dynamique expression collective/réponse institutionnelle : en ce sens, le pluralisme syndical pourrait favoriser cette dynamique en ayant une influence positive sur la dimension communicationnelle des pratiques de GRH.

TABLEAU 4.39

Estimations à partir de modèles de régressions logistiques multiples : l'influence l'appartenance institutionnelle et du pluralisme syndical dans l'établissement sur l'utilisation de grappes de pratiques de GRH

	VARIABLES DEPENDANTES					
	INDEX_COM	INDEX_EVAL	INDEX_REMUN	INDEX_PART	INDEX_FLEX	INDEX_RESP
VARIABLES INDEPENDANTES	Coefficient (Erreur type)	Coefficient (Erreur type)	Coefficient (Erreur type)	Coefficient (Erreur type)	Coefficient (Erreur type)	Coefficient (Erreur type)
LM_NS	0,154 (0,165)	0,144 (0,203)	0,447 * (0,183)	0,172 (0,183)	0,068 (0,173)	0,250 (0,171)
LM_CGT	0,258 (0,223)	–0,076 (0,271)	0,219 (0,241)	0,383 (0,243)	0,267 (0,235)	0,264 (0,232)
LM_CFDT	0,258 (0,228)	–0,127 (0,277)	0,345 (0,246)	–0,064 (0,252)	0,116 (0,243)	0,041 (0,238)
LM_FO	0,313 (0,239)	–0,028 (0,290)	0,503 * (0,258)	0,457 * (0,260)	0,202 (0,254)	0,098 (0,250)
LM_CFTC	0,512 * (0,291)	0,312 (0,334)	0,278 (0,314)	0,465 (0,311)	0,041 (0,310)	–0,316 (0,313)
LM_CGC	–0,450 (0,349)	0,585 (0,381)	0,560 (0,382)	0,540 (0,355)	0,342 (0,361)	1,015 *** (0,386)
LM_AUTONOME	0,375 (0,279)	–0,025 (0,340)	0,453 (0,304)	0,386 (0,302)	0,006 (0,306)	–0,309 (0,299)
LM_COALITION	0,228 (0,279)	–0,289 (0,347)	0,277 (0,301)	0,317 (0,299)	0,270 (0,294)	0,321 (0,288)
−2 log L	3 194,165	2 454,376	2 865,241	2 878,404	2 932,881	3 009,773
R^2 de Nagelkerke	13,61%	6,53%	28,41%	12,54%	20,78%	19,38%

NOTES. Cf. tableau 4.35

* * *

En première analyse, les résultats apparaissent souligner l'opportunité des choix méthodologiques réalisés pour opérationnaliser la problématique. En effet, on remarque que la prise en compte de la présence, de l'activité et des stratégies des IRP permet de mettre en évidence les diverses manières dont elles influencent les pratiques de GRH. De même, les résultats obtenus à partir des pratiques prises isolément et des grappes de pratiques permettent d'appréhender ces liens avec plus de finesse.

Ces résultats sont par ailleurs en cohérence avec des conclusions obtenues ailleurs, avec des méthodologies sensiblement différentes et des objets de recherche plus restreints (Salesina, 2011 ; 2012).

SECTION III

DISCUSSION DES RESULTATS

LES ENJEUX AU REGARD DES CADRES THEORIQUES MOBILISES ET DES DEVELOPPEMENTS JURIDIQUES RECENTS DANS LE CONTEXTE FRANÇAIS

La mise en œuvre des modèles de régression logistique aboutit à des résultats qui appellent, de manière transversale, plusieurs remarques. En premier lieu, on peut souligner l'intérêt des cadres théoriques mobilisés pour éclairer les éléments de réponse à notre question de recherche (§1). Dans un second temps, nos résultats interpellent quant aux conséquences de la mise en œuvre des réformes juridiques qui ont récemment été adoptées (§2).

§1 | MISE EN PERSPECTIVE DES RESULTATS ET DES CADRES THEORIQUES MOBILISES

Nous revenons dans un premier temps sur la manière dont les résultats, interprétés par le prisme du modèle exit/voice/loyalty (A) ou selon la perspective de la théorie des décisions stratégique et de ses prolongements (B), contribuent à mettent en lumière différents enjeux.

A | Expression collective et réponse institutionnelle

Le modèle de Freeman & Medoff (1984) identifie deux mécanismes principaux pour expliquer l'influence du syndicalisme sur l'entreprise : un effet direct dû à la fonction voice et qui repose sur l'amélioration de la qualité

de l'information, laquelle facilite l'exécution des contrats sur le long terme ; un effet indirect qui repose sur la dynamique expression collective/réponse institutionnelle.

Les résultats obtenus peuvent ainsi se lire sur au moins deux plans : l'influence des IRP sur les pratiques de GRH liées à la circulation ascendante et descendante de l'information (1) et les différences observées dans les résultats qui s'appuie sur la présence et les manifestations de l'activité des IRP (2).

1 | Le rôle de la présence d'institutions représentatives du personnel en matière de circulation de l'information

L'amélioration de l'accès des salariés à l'information apparaît constituer un des rôles majeurs des IRP au niveau de l'établissement. Elle ne se joue toutefois pas de manière univoque pour l'ensemble d'entre elles. Les différents grilles de lecture appliquées à la présence d'IRP conduisent à des conclusions enrichissantes.

En premier lieu, considérer la présence d'une IRP amène à proposer une interprétation en termes de spécialisation, laquelle épouse en grande partie les contours du droit du travail. On remarque aussi que les IRP élues, au premier rang desquelles les délégués du personnel, semblent jouer un rôle de premier plan à ce sujet. Le passage par les configurations conduit à un autre constat : toutes apparaissent influencer positivement la diffusion d'informations aux salariés (à l'exception de DS–DU) par rapport aux situations de carence d'IRP. Néanmoins, on n'observe ces influences qu'à propos de pratiques considérées isolément. L'influence des IRP sur l'utilisation de grappes de pratiques mobilisatrices liées à la communication descendante n'apparaît qu'en passant par l'analyse de leurs activités.

2 | L'activité des institutions représentatives du personnel dans l'établissement comme déterminant de l'utilisation de pratiques mobilisatrices

Nous avons utilisé par ailleurs utilisé ces arguments théoriques pour saisir l'influence de l'activité des IRP sur les pratiques de GRH.

Les résultats concernant l'activité des IRP soulignent l'intérêt de cet indicateur. Il permet ainsi de révéler des relations qui demeurent invisibles ou presque en ne considérant que leur présence. C'est par exemple le cas de l'activité de négociation des représentants élus sur les pratiques de diffusion d'informations (et de l'activité conflictuelle des représentants syndicaux sur ces mêmes pratiques). Cela permet également d'alimenter la réflexion sur les relations concurrentielles ou complémentaires des pratiques de participation et l'action des IRP (par exemple lorsqu'on s'intéresse à l'influence des élus sur les groupes d'expression directe). L'utilisation de pratiques de rémunérations réversibles apparaît dans le même temps plus sensible à l'existence de négociation collective qu'à celle de conflits ; même s'il faut évidemment voir dans ce lien le reflet de l'opérationnalisation des variables.

B | Coopérations ou faiblesses ?

Les pratiques soumises à l'analyse sont, nous l'avons vu, parfois présentées comme contrevenant à la logique même de l'action des représentants du personnel dans la mesure où elles ont vocation à dresser des voies de communication directes entre salariés et management (e.g. Guest, 1995a).

Or, nos résultats apparaissent majoritairement rejeter les hypothèses qui prévoient une influence négative de la présence, de l'activité ou des stratégies des IRP sur l'utilisation des pratiques mobilisatrices dans l'établissement.

Si les résultats ne permettent pas, en l'état, de trancher de manière claire en faveur d'une explication qui repose sur l'inscription dans une logique coopérative ou de la faiblesse des IRP, ils invitent toutedsoi à interroger plus avant la question des stratégies des IRP dans leurs interactions avec les acteurs du management.

C | Divergences entre pratiques et systèmes de pratiques

Le fait que certains résultats divergent selon qu'on considère les pratiques de manière individuelle ou dans leur appartenance à une grappe est également porteur d'interrogation sur la dimension stratégique des interactions entre IRP et management.

Ces résultats gagneraient sans doute en clarté s'ils pouvaient reposer sur un indicateur d'intentionnalité stratégique.

D | Sphères d'influence et territoires réservés

La capacité des IRP à influencer le contenu des pratiques de GRH apparaît contraint par trois éléments :

- L'importance du cadre légal ;
- L'existence de domaines de la GRH qui échappent partiellement à l'influence des IRP. Est-il suffisant d'institutionnaliser le dialogue social pour que les IRP soient en mesure d'influencer les pratiques de GRH ? Notre réflexion se porte ici sur les sources du pouvoir syndical dans l'entreprise et la manière dont elles rendent effective la capacité des représentants syndicaux à influencer la prise de décision managériale. Il est sans doute utile de rappeler les travaux de Christian Dufour & Adelheid Hege (2011) que nous avons évoqué au chapitre I. Les auteurs s'appuient beaucoup sur le concept de capacité d'action locale des représentants du personnel. Il joue une rôle prépondérant dans la manière dont les représentants et leurs actions sont perçues par les autres acteurs légitimité.
- Un constat parallèle peut se faire à propos des domaines investis par les pratiques qui apparaissent comme plus difficilement impactées par les IRP. C'est le cas, notamment, de méthodes d'organisation du travail ou encore des pratiques d'évaluation. On peut remarquer que les premières constituent une partie des « innovations

organisationnelles » au sens de Thomas Coutrot (2004), ou qu'elles sont une caractéristique structurante des formes socio-productives de type lean production mises en évidence par Jean-Louis Dayan et al. (2008). Nos résultats, qui ne relèvent que de faibles interactions entre les IRP et ces pratiques, sont en ce sens cohérents avec la littérature.

- D'autre part, il faut aussi garder à l'esprit que les droits de participation et d'expression offerts aux salariés s'exercent au détriment du pouvoir direction de l'employeur.

§2 | UNE INTERPRETATION A LA LECTURE DES EVOLUTIONS JURIDIQUES RECENTES

Il est par ailleurs possible de lire nos résultats à la lumière des évolutions juridiques récentes. Ils semblent appeler des commentaires à propos de la logique de subsidiarité et de la réforme des règles de la représentativité

A | Subsidiarité des institutions de représentatives du personnel ?

Nos résultats soulèvent des interrogations quant aux conséquences de la réforme juridique visant la représentation des salariés dans les procédures de négociation collective.

L'esprit qui anime la loi du 4 mai 2004 peut se comprendre comme la volonté de permettre l'exercice du droit des salariés à la négociation collective dans un nombre croissant de situations. Cette évolution tient également compte du constat d'un nombre grandissant de procédures de négociations collectives obligatoires au regard du Code du travail et de la difficulté croissante à trouver des interlocuteurs syndicaux jusqu'alors seuls habilités à les conduire avec l'employeur.

L'introduction d'un mécanisme de subsidiarité répond donc à l'objectif de dépasser cet écueil, en offrant la possibilité aux représentants élus de participer aux négociations collectives en l'absence d'acteurs syndicaux dans l'entreprise ou l'établissement. En d'autres termes, des acteurs dont les missions sont explicitement posées comme différentes sont appelés à jouer un rôle identique. C'est donc le postulat d'une équivalence des IRP qui est posée par le droit, au moins en matière de représentation des salariés dans les procédures de négociation collective.

Or, cette équivalence ne se retrouve pas dans notre analyse. On peut opposer délégués syndicaux et IRP élues, qui n'ont pas systématiquement d'influence sur les mêmes catégories de pratiques, et dont l'influence sur une même pratique n'est pas systématiquement de même sens. Mais on peut aussi opposer les IRP élues entre elles, en adoptant le même raisonnement.

Cela peut se lire en parallèle des travaux soulignent que les rôles de représentants font l'objet d'appropriations selon des modalités diverses (e.g. Dufour & Hege, 2011). D'autres études montrent que l'implication dans un mandat syndical peut se vivre comme une carrière, car la détention d'un mandat électif peut être vue comme une étape (Ubbiali, 2001).

B. Pluralismes : les effets incertains d'une réforme de la représentativité

Les résultats obtenus à propos du pluralisme syndical apparaissent particulièrement intéressants dans la mesure où ils apparaissent être contraire aux prévisions des commentateurs.

Ils résonnent aussi par rapport à la réforme récente de l'accès à la représentativité syndicale, laquelle est supposée conduire à la multiplication des reconfigurations d'alliances locales en vue d'obtenir une proportion de suffrages suffisante pour se maintenir dans le jeu des relations professionnelles au niveau de l'entreprise.

CONCLUSION GENERALE

DIALOGUES SOCIAUX

Quel(s) rôle(s) pour les relations professionnelles dans l’entreprise ?

PLAN

1 | Contributions de la recherche 492

1.1 | RELATIONS INDUSTRIELLES ET GESTION STRATEGIQUE DES RESSOURCES HUMAINES 492

1.2 | STRATEGIE DE RECHERCHE 492

1.3 | CONTRIBUTIONS MANAGERIALES 492

2 | Limites de la recherche 492

2.1 | LIMITES LIEES AU POSITIONNEMENT EPISTEMOLOGIQUE DE LA RECHERCHE 492

2.2 | LIMITES LIEES AU CHOIX DU CADRE CONCEPTUEL DE LA RECHERCHE 492

2.3 | LIMITES METHODOLOGIQUES 492

2.3.1. UNE ANALYSE QUANTITATIVE CONDUITE A PARTIR DE DONNEES SECONDAIRES 492

2.3.2. LIMITES LIEES A LA STRATEGIE DE RECHERCHE 492

3 | Perspectives de recherche 492

DIALOGUES SOCIAUX

Quel(s) rôle(s) pour les relations professionnelles dans l'entreprise ?

NOTRE RECHERCHE DOCTORALE a consisté en une analyse de l'influence des institutions représentatives du personnel sur les pratiques de gestion des ressources humaines. Plus particulièrement, nous avons cherché à évaluer si et dans quelle mesure les IRP pouvaient être considérées comme un facteur déterminant du recours à des pratiques mobilisatrices de GRH. L'évaluation portait donc sur la mise en évidence de variations dans les « paramètres de conception et de design » (Guérin & Wils, 2003) des pratiques de GRH attribuables aux IRP, dans le sens d'une recherche sur les « contenus », par opposition à une recherche sur les « processus ».

Pour cela, nous avons mobilisé un cadre conceptuel qui croise gestion stratégique des ressources humaines et relations industrielles, en adoptant une posture post-positiviste et une démarche hypothético-déductive. Nous avons ainsi cherché à interroger l'influence des IRP sur l'utilisation de pratiques mobilisatrices, ainsi que leur influence sur l'utilisation de systèmes de pratiques mobilisatrices, conformément aux principales propositions théoriques et empiriques de ce champ de recherche, lesquelles lient l'existence d'effets de synergie entre les pratiques et la performance de l'organisation.

D'autre part, nous avons eu recours à des propositions émanant du champ des relations industrielles pour expliquer les mécanismes qui servent de support à cette influence. Un enjeu supplémentaire a consisté en l'adaptation de ces cadres théoriques, formulés dans le contexte nord-américain, au système de relations professionnelles français. Plus précisément, nous nous sommes appuyés sur les travaux de Richard B. Freeman & James L. Medoff (1984) pour formuler une série d'hypothèse concernant l'influence de la présence et de l'activité des IRP dans l'établissement. Nous avons ainsi voulu tenir compte de la nature concurrentielle de la représentation institutionnelle des salariés français en distinguant présence et configurations d'IRP, ainsi qu'en intégrant le pluralisme syndical à l'analyse. En outre, la théorie des décisions stratégiques (Kochan, Cappelli & McKersie, 1984 ; Kochan, Katz & McKersie, 1986) et ses prolongements (Kochan & Osterman, 1994 ; Walton, Cutcher-Gershenfeld & McKersie, 1994) nous ont permis de formuler des hypothèses relatives aux stratégies mises en œuvre par les IRP présentes dans l'établissement.

1 | Contributions de la recherche

Les principales contributions de notre travail doctoral peuvent être déclinées selon trois axes. Nous aborderons successivement les éléments qui concernent la mise en regard des perspectives de la gestion stratégique des ressources humaines et des relations industrielles, la stratégie de recherche et les résultats obtenus.

1.1 | RELATIONS INDUSTRIELLES ET GESTION STRATEGIQUE DES RESSOURCES HUMAINES

Cette recherche s'est appuyée sur des concepts théoriques qui empruntent à la gestion stratégique des ressources humaines pour sa dimension à expliquer et aux relations industrielles pour sa dimension explicative. Cette démarche se situe dans la continuité du constat de la connexité des enjeux saisis par ces deux champs de recherche (e.g. Léonard, 2004 ; Voos, 2001). Elle souligne la complémentarité des regards offerts par ces deux perspectives théoriques. L'intérêt majeur de cette posture est qu'elle permet d'aborder conjointement les règles — en l'occurrence les pratiques mobilisatrices de GRH — et les mécanismes qui commandent à leur adoption.

Deuxièmement, l'inscription de cette recherche dans le cadre français, et le travail de contextualisation qu'elle a rendu nécessaire a permis de proposer un enrichissement du corpus théorique généralement mobilisé pour aborder ces problématiques. En particulier, cet enrichissement concerne la prise en compte de la multiplicité des identités et des stratégies mises en œuvre par les acteurs des relations professionnelles en entreprise.

1.2 | STRATEGIE DE RECHERCHE

Deux contributions méthodologiques de notre recherche peuvent être identifiées. La première consiste à distinguer la présence — et les différentes modalités concrètes qu'elle peut revêtir — et l'activité des IRP au niveau de l'établissement. Cette double lecture autorise la prise en considération des conditions effectives dans lesquelles se déroulent les interactions entre les acteurs. En effet, le passage par les manifestations de l'activité des IRP permet de dépasser le postulat selon lequel la seule présence serait suffisante pour justifier l'existence d'une influence. Cette contribution n'a pas uniquement une portée empirique car elle opère une distinction essentielle dans le modèle exit/voice/loyalty : si la présence est susceptible de produire un effet choc, c'est l'activité des IRP qui alimente la dynamique expression collective/réponse institutionnelle.

La seconde tient en la distinction de l'influence des IRP selon qu'elle s'exerce sur différentes pratiques mobilisatrices de GRH prises individuellement ou sur des systèmes de pratiques mobilisatrices. Ce choix témoigne d'une part de la volonté de considérer les pratiques mobilisatrices en tant qu'elles sont des pratiques spécifiques de gestion des ressources humaines. Il vise d'autre part à intégrer à l'analyse des combinaisons de pratiques mobilisatrices en suivant l'argument que ce sont les propriétés de ces combinaisons qui conduisent à l'amélioration de la performance.

1.3 | CONTRIBUTIONS MANAGERIALES

Notre travail est également porteur de contributions managériales. Elles permettent d'améliorer les connaissances disponibles à l'égard des IRP prises comme des déterminants de l'utilisation de pratiques et système de pratiques de GRH.

D'une manière générale, on relève peu d'indices en faveur de l'existence d'une influence négative des IRP sur la mise en œuvre de pratiques mobilisatrices, comme sur la mise en œuvre de systèmes de pratiques. Nos résultats apparaissent en ce sens confirmer ceux obtenus précédemment dans le contexte français (e.g. Amossé & Wolff, 2008).

En second lieu, on doit faire le constat de la prégnance du cadre légal. Les IRP apparaissent ainsi génératrices d'une normalisation des pratiques au regard de la lettre de la loi, en particulier en matière de diffusion d'informations et de rémunération.

Dans le même sens, les conséquences de la présence et de l'activité des différentes IRP ne peuvent être tenues pour équivalentes. Ces résultats sont particulièrement saillants si l'on considère les pratiques qui apparaissent influencées par les comportements inscrits dans une logique de négociation ou de conflit. Ils soulignent également l'importance des enjeux locaux en même temps qu'ils appellent leur analyse de manière plus approfondie.

La dynamique qui se noue entre activité des IRP et pratiques de GRH apparaît ainsi relever d'une logique qui recoupe celle de l'interaction expression collective/réponse institutionnelle. Le caractère critique des enjeux de pouvoir et de légitimité n'en apparaît que plus clairement. À ce titre, les résultats obtenus à propos du pluralisme interpellent si l'on considère les mouvements de rapprochement entre organisations syndicales qui pourraient résulter de la réforme des règles de la représentativité.

L'influence des IRP ne ressort pas de la même manière selon qu'on considère les pratiques isolément ou sous forme de systèmes. Même s'ils demandent à être approfondis, les résultats que nous présentons ici semblent souligner que les interactions entre IRP et pratiques mobilisatrices relèvent d'une dimension stratégique. En ce sens, certaines pratiques semblent être assez nettement hors de la sphère d'influence des IRP (particulièrement les pratiques d'organisation du travail et d'évaluation), bien que l'on relève des associations statistiquement significatives qui mériteraient d'être enrichies.

Enfin, le rôle particulièrement important joué par la présence et l'activité d'une délégation unique du personnel semble corroborer l'idée que la capacité d'action locale des IRP est renforcée par la détention par les mêmes acteurs de plusieurs prérogatives en matière de dialogue social.

2 | Limites de la recherche

Comme toute recherche, notre travail n'est pas sans posséder certaines limites. En particulier, nous souhaitons revenir sur les implications de nos choix à propos du positionnement épistémologique, du cadre conceptuel et de la méthodologie de la recherche.

2.1 | LIMITES LIEES AU POSITIONNEMENT EPISTEMOLOGIQUE DE LA RECHERCHE

Notre recherche est ancrée dans une posture épistémologique post-positiviste et nous a conduit à mettre en œuvre une démarche hypothético-déductive. Ce choix relevait à la fois d'une nécessité de cohérence avec les outils théoriques mobilisés et permettait en outre une analyse des « contenus », pertinente au regard de la conceptualisation des pratiques de GRH comme règles.

Néanmoins, cet arbitrage nous a privé de l'opportunité de contribuer à la connaissance de l'influence des IRP sur les pratiques de GRH par une démarche d'interprétation ou de construction. En ce sens, plutôt que nous concentrer sur la mise en évidence de relations causales, il aurait pu être envisagé d'appréhender notre objet de recherche en investissant les motivations des acteurs, en adoptant une posture interprétativiste.

2.2 | LIMITES LIEES AU CHOIX DU CADRE CONCEPTUEL DE LA RECHERCHE

Une des contributions principales de notre travail est également porteuse d'une limite intrinsèque. Nous avons utilisé des cadres théoriques nord-américains et, si nous avons proposé leur adaptation au système français de relations professionnelles, cette adaptation peut être jugée incomplète ou arbitraire. En effet, le choix que nous avons fait de la réaliser en tenant compte de la manière dont se nouent concrètement les relations collectives de travail par rapport aux modalités imposées par le droit peut être considérée comme parcellaire. Ce point d'entrée échappe en effet aux cadres théoriques originaux, qui appréhendent par exemple conflits et négociation d'un point de vue dialectique. De même, les modèles se concentrent sur la représentation syndicale des salariés, et c'est l'ensemble des formes de représentation institutionnelle du personnel que nous avons cherché à embrasser.

Dans le même sens, on peut relever que le modèle exit/voice/loyalty n'est pas sans présenter une ambiguïté qui porte sur le support concret de la dynamique expression collective/réponse institutionnelle. Les choix empiriques de la littérature offrent ici peu de recul sur l'opportunité de la distinction entre activité et présence des IRP.

De plus, ces modèles souffrent sans doute par la manière dont ils abordent les relations de pouvoir entre les acteurs des relations professionnelles. Si la théorie des décisions stratégiques fait, par exemple, appel à la notion de pouvoir de négociation, celui reste masqué dans le modèle exit/voice/loyalty ou dans la théorie des décisions stratégiques, lesquelles s'attachent à une analyse des règles dont la relation de pouvoir n'est qu'un

déterminant parmi d'autres. Dans le même sens, il négligent la prise en compte concrète des caractéristiques institutionnelles, comme l'existence de différents niveaux de négociation collective imbriqués selon une logique de hiérarchie des normes complexe.

2.3 | LIMITES METHODOLOGIQUES

2.3.1. UNE ANALYSE QUANTITATIVE CONDUITE A PARTIR DE DONNEES SECONDAIRES

Une première limite d'ordre méthodologique tient à la nature quantitative de la recherche. Privilégiée pour sa cohérence avec la mise en œuvre d'une analyse portant sur les contenus, elle exclut aussi toute possibilité d'appréhender les processus à l'œuvre dans la dynamique des relations professionnelles en entreprise. Or, il apparaît clairement à la lecture de nos résultats que ces processus permettraient d'enrichir la compréhension des mécanismes à l'œuvre dans les interactions entre représentants des salariés et acteurs de la GRH.

Notre choix de centrer l'analyse sur l'établissement, s'il est pertinent au regard des théories utilisées, peut aussi conduire à sous-estimer certains des enjeux qui animent les relations professionnelles et la gestion des ressources humaines. En l'occurrence, l'analyse gagnerait certainement à intégrer des éléments susceptibles de peser sur les enjeux locaux des relations professionnelles : importance donnée et contraintes posées par les dispositions de la convention collective de branche, question de l'emploi dans le territoire où est ancré l'établissement, histoire des relations collectives de travail dans l'entreprise, etc.

Malgré la richesse de l'enquête REPONSE, le fait de mobiliser des données secondaires rend également notre analyse dépendante de la source utilisée. Par exemple, il ne nous a pas été possible de proposer d'investigation de l'influence des IRP sur les pratiques d'identification des salariés à l'entreprise, pourtant mises en lumière par Barraud-Didier, Guerrero & Igalens (2003), dans la mesure où l'enquête REPONSE ne dispose pas de telles informations.

Dans le même sens, nos données sont de nature déclarative et les réponses formulées reflètent le point de vue d'un unique répondant et sont susceptibles d'être affectées par des biais qui relèvent, par exemple, de la désirabilité sociale.

Enfin, les données ont été collectées avant l'entrée en vigueur de réformes juridiques majeures (en particulier les lois du 4 mai 2004 et du 20 août 2008) dont on peut penser qu'elles ne sont pas sans contribuer à alimenter la dynamique des relations collectives de travail en entreprise.

2.3.2. LIMITES LIEES A LA STRATEGIE DE RECHERCHE

La stratégie de recherche en faveur de laquelle nous avons arbitré est également à l'origine de plusieurs limites.

On peut citer, à ce titre, les choix réalisés quant à l'opérationnalisation des concepts théoriques. Approcher les stratégies des IRP par l'intermédiaire des listes majoritaires fait, dans le cas des organisations syndicales, abstraction des éventuelles divergences entre la direction des centrales et leur base locale.

De même, la création de variables dichotomiques aurait pu privilégier d'autres catégories de référence. Plus particulièrement, l'analyse des stratégies des IRP aurait pu s'orienter dans le sens de l'évaluation de l'influence exercée par la présence d'une liste majoritaire syndicale par opposition aux seules situations correspondant à la présence d'une liste majoritaire non-syndicale. Le même raisonnement s'applique évidemment aux autres variables de notre recherche.

Enfin, la mise en œuvre de modèles de régression logistique est liée à deux limites supplémentaires. La première, que nous avons déjà soulignée, est que cette méthodologie, qui repose sur les lois de l'inférence statistique, ne permet de formuler des résultats qu'en termes de corrélation, et non de causalité. La seconde est qu'elle apparaît insuffisante pour trancher entre deux explications théoriques concurrentes parce qu'elles reposent sur la mise en évidence de mécanismes différents bien que prédisant des résultats identiques.

3 | Perspectives de recherche

Le cadre théorique développé autour du concept de décisions stratégiques fait de la stratégie des acteurs une élément central. Cela invite à explorer l'existence d'éventuels effets modérateurs, notamment celui que pourrait exercer la stratégie du management sur l'influence de la stratégie des IRP sur les pratiques de GRH. En ce sens, nous avons conduit à partir de l'enquête REPONSE et à titre d'illustration une analyse de l'influence de l'attitude de l'employeur — approchée par l'attitude du répondant — sur l'utilisation de pratiques et de systèmes de pratiques mobilisatrices dont les résultats sont présentés en annexe V et semblent témoigner de l'intérêt de cette voie de recherche.

L'observation des processus pourrait faire l'objet d'une recherche complémentaire adoptant une méthodologie de nature qualitative. La réalisation d'entretiens avec des acteurs de l'entreprise permettrait d'aborder de manière privilégiée l'analyse des processus à l'œuvre, par exemple lors de négociations collectives.

D'autres cadres théoriques pourraient également éclairer notre objet de recherche. Les propositions de la nouvelle sociologie économique apparaissent en ce sens constituer un terreau fertile (d'Arcimoles & Huault, 1998). Certains travaux récents font ainsi appel à la notion d'encastrement institutionnel (institutional embeddedness) des pratiques mobilisatrices de GRH. Celle-ci est mesurée par la combinaison entre la profondeur (depth ; les liens entre des pratiques portant sur différents domaines de la GRH) et l'étendue (breadth ; la proportion de salariés concernés) des pratiques mobilisatrices (Cox, Zagelmeyer & Marchington, 2006 ; Cox, Marchington & Sutter, 2009).

Enfin, la quatrième édition de l'enquête REPONSE, administrée sur la période 2010–2011, devrait offrir l'opportunité d'approfondir nos résultats à la lumière d'une analyse longitudinales.

BIBLIOGRAPHIE

N.B. Sauf mention contraire, les notices biographiques figurant en notes de bas de page sont tirées de l'Encyclopædia Universalis en ligne.

Aballéa, François, Bévort, Antoine, Gadea, Charles, Lallement, Michel & Trancart, Danièle (2003), « Réseaux et innovations organisationnelles. Une approche par les relations professionnelles », Travail et Emploi, n° 95, p. 87–99.

Adam, Gérard (2000), Les relations sociales années zéro. Un modèle à réinventer, Paris, Bayard, coll. « Société ».

Adam, Gérard & Reynaud, Jean-Daniel (1978), Conflits du travail et changement social, Paris, Presses Universitaires de France.

Adams, Roy J. (1983), « Competing Paradigms in Industrial Relations », Relations industrielles/Industrial Relations, vol. 38, n° 3, p. 508–530.

Addison, John T. (2005), « The Determinants of Firm Performance: Unions, Work Councils, and Employee Involvement/High-Performance Work Practices », Scottish Journal of Political Economy, vol. 52, n° 3, p. 406–450.

Addison, John T., Bryson, Alex, Teixeira, Paulino, Pahnke, André & Bellmann, Lutz (2009), « The Extent of Collective Bargaining and Workplace Representation: Transitions between States and their Determinants. A Comparative Analysis of Germany and Great Britain », Forschunginstitut zur Zukunft der Arbeit Discussion Paper, n° 4502.

Addison, John T., Schnabel, Claus & Wagner, Joachim (2007), « The (Parlous) State of German Unions », Journal of Labor Research, vol. xxviii, n° 1, p. 3–19.

Ahmad, Sohel & Schroeder, Roger G. (2003), « The Impact of Human Resource Management Practices on Operational Performance: Recognizing Country and Industry Differences », Journal of Operations Management, vol. 21, n° 1, p. 19–43.

Aiken, Leona S. & West, Stephen G. (1991), Multiple Regression: Testing and Interpreting Interactions, Thousand Oaks, CA, SAGE.

Akerlof, George A. (1980), « A Theory of Social Custom, of Which Unemployment May be One Consequence », Quarterly Journal of Economics, vol. 94, n° 4, p. 749–775.

Allard-Poési, Florence & Maréchal, Garance (2007), « Construction de l'objet de recherche », in Raymond-Alain Thiétart (dir.), Méthodes de recherche en management, Paris, Dunod, p. 34–57.

Allen, Douglas W. (2000), « Transaction Costs », in Boudewijn Bouckaert & Gerrit De Geest (dir.), Encyclopedia of Law and Economics, Volume 1. The History and Methodology of Law and Economics, Cheltenham, Edward Elgar, p. 893–926.

Allen, Natalie J. & Meyer, John P. (1990), « The Measurement and Antecedents of Affective, Continuance and Normative Commitment to the Organization », Journal of Occupational Psychology, vol. 63, p. 1–18.

Allen, Robert E. & Van Norman, Kathleen L. (1996), « Employee Involvement Programs: The Noninvolvement of Unions Revisited », Journal of Labor Research, vol. xvii, n° 3, p. 479–495.

Amadieu, Jean-François (1986), « Vers un syndicalisme d'entreprise : d'une définition de l'entreprise à celle du syndicalisme », Sociologie du travail, n° spécial « Entreprise », p. 237–250.

— (1989a), « Les entreprises : églises ou équipes de rafting ? », Gérer & comprendre, n° 17, p. 36–40.

— (1989b), « Une interprétation de la crise du syndicalisme. Les enseignements de la comparaison internationale », Travail et Emploi, n° 42, p. 46–59.

— (1995), « Industrial Relations: Is France a Special Case? », British Journal of Industrial Relations, vol. 33, n° 3, p. 345–351.

— (1999), Les syndicats en miettes, Paris, Le Seuil.

Amadieu, Jean-François & Groux, Guy (1996), « Production de règles, relation d'emploi et performance économique », in Anne-Marie Ferricelli & Bruno Sire (dir.), Performance et ressources humaines, Paris, Economica, p. 180–193.

Amadieu, Jean-François & Mercier, Nicole (1997), « La délégation unique du personnel : une chance pour notre système de représentation ? », Travail et Emploi, n° 73, p. 87–95.

Amadieu, Jean-François & Rojot, Jacques (1996), Gestion des ressources humaines et relations professionnelles, Paris, Litec, coll. « Essentiels Gestion ».

Amann, Bruno (2003), « La participation financière des salariés », in José Allouche (dir.), Encyclopédie des ressources humaines, Paris, Vuibert, p. 1039–1066.

Amossé, Thomas (2004), « Mythes et réalites de la syndicalisation en France », Premières informations, Premières synthèses, n° 44.2.

— (2006), « Le dialogue social en entreprise : une intensification de l'activité institutionnelle, des salariés faiblement engagés », Premières informations, premières synthèses, n° 39.1.

Amossé, Thomas & Coutrot, Thomas (2008), « Genèse et réalité d'une enquête », in Thomas Amossé, Catherine Bloch-London & Loup Wolff (dir.), Les relations professionnelles en entreprise. Un portrait à partir des enquêtes « Relations professionnelles et négociations d'entreprise », Paris, La Découverte, coll. « Recherches », p. 36–68.

Amossé, Thomas & Jacod, Olivier (2008), « Salariés, représentants du personnel et directions : quelles interactions entre les acteurs des relations sociales ? », in Thomas Amossé, Catherine Bloch-London & Loup Wolff (dir.), Les relations professionnelles en entreprise. Un portrait à partir des enquêtes « Relations professionnelles et négociations d'entreprises », Paris, La Découverte, coll. « Recherches », p. 165–191.

Amossé, Thomas & Pignoni, Maria-Theresa (2006), « La transformation du paysage syndical depuis 1945 », in Collectif (dir.), Données sociales : la société française, Paris, INSEE, coll. « INSEE Références », p. 405–412.

Amossé, Thomas & Wolff, Loup (2008), « Chronicle of a Death Foretold: Have HRM Practices Finally Replaced Worker Representatives? », Centre d'études de l'emploi, n° Document de travail n° 105.

Andolfatto, Dominique & Choffat, Thierry (2004), « Le regain de l'action catégorielle : CGC, G-10-Solidaires, FSU, UNSA… », in Dominique Andolfatto (dir.), Les syndicats en France, Paris, La Documentation Française.

Andolfatto, Dominique & Croisat, Maurice (1992), La fin des syndicats ?, Paris, L'Harmattan.

Andolfatto, Dominique & Labbé, Dominique (2000), Sociologie des syndicats, Paris, La Découverte, coll. « Repères », 3e éd., 2001.

— (2006a), Histoire des syndicats (1906–2010), Paris, Éditions du Seuil, coll. « xxe siècle », 2e éd., 2011.

— (2006b), « La transformation des syndicats français. Vers un nouveau « modèle social » ? », Revue française de science politique, vol. 56, n° 2, p. 281–297.

— (2007), Les syndiqués en France. Qui ? Combien ? Où ?, Paris, Liaisons, coll. « Liaisons sociales ».

— (2009a), « La rénovation de la « démocratie sociale » à la française : mythe ou réalité ? », xxiie Journées Internationales de Sociologie du Travail, « Formes et structures du salariat : crise, mutation, devenir ? », Nancy, 25 et 26 juin.

— (2009b), Toujours moins ! Déclin du syndicalisme à la française, Paris, Gallimard, coll. « Le débat ».

Angot, Jacques & Milano, Patricia (2007), « Comment lier concepts et données ? », in Raymond-Alain Thiétart (dir.), Méthodes de recherche en management, Paris, Dunod, p. 173–191.

Appelbaum, Eileen, Bailey, Thomas, Berg, Peter & Kalleberg, Arne, L. (2000), Manufacturing Advantage. Why High-Peformance Work Systems Pay Off, Ithaca, NY, Cornell University Press.

Appelbaum, Eileen & Batt, Rosemary (1994), The New American Workplace. Transforming Work Systems in the United States, Ithaca, NY, ILR Press.

Arrowsmith, James & Marginson, Paul (2010), « The decline of incentive pay in British manufacturing », Industrial Relations Journal, vol. 41, p. 289-311.

— (2011), « Variable Pay and Collective Bargaining in British Retail Banking », British Journal of Industrial Relations, vol. 49, p. 54-79.

Arrowsmith, James, Nicholaisen, Heidi, Bechter, Barbara & Nonell, Rosa (2010), « The management of variable pay in European banking », The International Journal of Human Resource Management, vol. 21, p. 2716-2740.

Arthur, Jeffrey B. (1994), « Effects of Human Resource Systems on Manufacturing Performance and Turnover », Academy of Management Journal, vol. 37, n° 3, p. 670–687.

Bachy, Jean-Paul, Dupuy, François & Martin, Dominique (1974), Représentation et négociation dans l'entreprise, Sceaux, CRESST.

Bacon, Nicolas & Blyton, Paul (2001), « High Involvement Work Systems and Job Insecurity in the International Iron and Steel Industry », Canadian Journal of Administrative Sciences/Revue canadienne de l'administration, vol. 18, n° 1, p. 5–16.

— (2006), « Union Cooperation in a Context od Job Insecurity: Negotiated Outcomes from Teamworking », British Journal of Industrial Relations, vol. 44, n° 2, p. 215–327.

— (2007), « Conflict for Mutual Gains? », Journal of Management Studies, vol. 44, n° 5, p. 814–834.

Bacon, Nicolas & Storey, John (2000), « New Employee Relations Strategies in Britain: Towards Individualism or Partnership? », British Journal of Industrial Relations, vol. 38, n° 3, p. 407–427.

Bae, Johngseok & Lawler, John J. (2000), « Organizational and HRM Strategies in Korea: Impact on Firm Performance in an Emerging Economy », Academy of Management Journal, vol. 43, n° 3, p. 502–517.

Bailey, Thomas (1993), « Organizational Innovation in the Apparel Industry », Industrial Relations, vol. 32, n° 1, p. 30–48.

Baird, Lloyd & Meshoulam, Ilan (1988), « Managing Two Fits of Strategic Human Resource Management », Academy of Management Review, vol. 13, n° 1, p. 116–128.

Balkin, David B. (1989), « Union Influences on Pay Policies: A Survey », Journal of Labor Research, vol. x, n° 3, p. 299–307.

Balkin, David B. & Gomez-Mejia, Luis R. (1987), « Toward a Contingency Theory of Compensation Strategy », Strategic Management Journal, vol. 8, n° 2, p. 169–182.

Bangoura, Simone & Dayan, Jean-louis (2001), « Négocier les salaires dans l'entreprise : une pratique courante mais souvent informelle », Premières synthèses.

Baraldi, Laurence, Dumasy, Jean-Pierre & Troussier, Jean-François (2001), « Accords salariaux innovants et rénovation de la relation salariale : quelques cas de figure », Travail et Emploi, n° 87, p. 81–94.

Barbash, Jack (1980), « Collective Bargaining and the Theory of Conflict », British Journal of Industrial Relations, vol. 18, n° 1, p. 82–90.

— (1984), The Elements of Industrial Relations, Madison, WI, The University of Wisconsin Press.

— (1989), « Equity as a Function: Its Rise and Attrition », in Jack Barbash & Kate Barbash (dir.), Theories and Concepts in Comparative Industrial Relations, Columbia, SC, University of South Carolina Press, p. 114–122.

Barbier, Jean-Claude & Nadel, Henri (2003), « La flexibilité du travail et de l'emploi », in José Allouche (dir.), Encyclopédie des ressources humaines, Paris, Vuibert, p. 553–560.

Barney, Jay B. (1991), « Firm Resources and Sustained Competitive Advantage », Journal of Management, vol. 17, p. 99–120.

Barrat, Olivier & Daniel, Catherine (2001), « Dynamique de la négociation d'entreprise en 1999 et 2000 : l'effet des lois de réduction du temps de travail », Premières informations, premières synthèses, n° 19.2.

— (2002), « La négociation collective, le statisticien, sa lanterne et le débat social », Revue de l'IRES, vol. 2002/2, n° 39, p. 3–32.

Barraud-Didier, Valérie, Guerrero, Sylvie & Igalens, Jacques (2003), « L'effet des pratiques de GRH sur la performance des entreprises : le cas des pratiques de mobilisation », Revue de gestion des ressources humaines, n° 47, p. 2–13.

Barreau, Jocelyne & Brochard, Delphine (2003), « Les politiques de rémunération des entrerpises : écarts entre pratiques et discours », Travail et Emploi, n° 93, p. 45–59.

Barthélémy, Jacques (1990), « La négociation collective, outil de gestion de l'entreprise », Droit social, n° 7–8, p. 580–583.

Bartholomew, David J., Steele, Fiona, Moustaki, Irini & Galbraith, Jane I. (2002), The Analysis and Interpretation of Multivariate Data for Social Scientists, Washington DC, Chapman & Hall/CRC, coll. « Texts in Statistical Science ».

Batt, Rosemary (2001), « Explaining wage inequality in telecommunications services: customer segmentation, human resource practices, and union decline », Industrial and Labor Relations Review, vol. 54, p. 425-449.

— (2002), « Managing Customer Services: Human Resource Practices, Quit Rates, and Sales Growth », Academy of Management Journal, vol. 45, n° 3, p. 587–597.

Batt, Rosemary, Colvin, Alexander J. S. & Keefe, Jeffrey (2002), « Employee Voice, Human Resource Practices, and Quit Rates: Evidence from the Telecommunications Industry », Industrial and Labor Relations Review, vol. 55, n° 4, p. 573–594.

Beaumont, Philip B. & Harris, Richard I. D. (1995), « Union De-Recognition and Declining Union Density in Britain », Industrial and Labor Relations Review, vol. 48, n° 3, p. 389–402.

— (1996), « Good Industrial Relations, Joint Problem Solving and HRM », Relations industrielles/Industrial Relations, vol. 51, n° 2, p. 391–406.

Becker, Brian & Gerhart, Barry (1996), « The Impact of Human Resource Management on Organizational Performance: Progress and Prospects », Academy of Management Journal, vol. 39, n° 4, p. 779–801.

Becker, Howard S. (1998), Les ficelles du métier, trad. fr. Jacques Mailhos & Henri Peretz, Paris, La Découverte, coll. « Grands repères/Guides », 2002.

Beer, Michael, Spector, Bert, Lawrence, Paul R., Mills, D. Quinn & Walton, Richard E. (1984), Managing Human Assets, New York, Free Press.

Behagel, Luc (2006), Lire l'économétrie, Paris, La Découverte, coll. « Repères Économie ».

Behrens, Martin (2009), « Still Married after All these Years? Union Organizing and the Role of Works Councils in German Industrial Relations », Industrial and Labor Relations Review, vol. 62, n° 3, p. 275–293.

Belfield, Clive R. & Heywood, John S. (2004), « Do HRM Practices Influence the Desire for Unionization? Evidence across Workers, Workplaces, and Co-Workers for Great Britain », Journal of Labor Research, vol. xxv, n° 2, p. 279–299.

Bélier, Gilles & Legrand, Henri-José (2010), La négociation collective en entreprise. Nouveaux acteurs, nouveaux accords après la loi du 20 août 2008, Paris, Liaisons, coll. « Droit vivant », 2e éd.

Bellemare, Diane, Dussault, Ginette, Poulin Simon, Lise & Tremblay, Diane-Gabrielle (1996), « L'emploi, le travail et les relations professionnelles : la vision des économistes du travail nord-américain », in Gregor Murray, Marie-Laure Morin & Isabel Da Costa (dir.), L'état des relations professionnelles. Traditions et perspectives de recherche, Toulouse, Octarès, p. 466–486.

Bellemare, Guy (2000), « End Users: Actors in the Industrial Relations System? », British Journal of Industrial Relations, vol. 38, n° 3, p. 383–405.

Belman, Dale (1992), « Unions, the Quality of Labor Relations, and Firm Performance », in Lawrence Mishel & Paula B. Voos (dir.), Unions and Economic Competitiveness, Armonk, NY, M.E. Sharpe, p. 41–107.

Benson, John (2000), « Employee Voice in Union and Non-Union Australian Workplaces », British Journal of Industrial Relations, vol. 38, n° 3, p. 453–459.

Benson, John & Brown, Michelle (2010), « Employee Voice: Does Union Membership Matter? », Human Resource Management Journal, vol. 20, n° 1, p. 80–99.

Benson, John & Gospel, Howard (2008), « The emergent enterprise union? A conceptual and comparative analysis », The International Journal of Human Resource Management, vol. 19, n° 7, p. 1365–1382.

Berger, Peter & Luckmann, Thomas (2006), La construction sociale de la réalité, trad. fr. Pierre Taminiaux, Paris, Armand Colin, coll. « Individu et société », 2e éd.

Bernoux, Philippe (1990), La sociologie des organisations, Paris, Le Seuil, coll. « Points Essais », 3e éd.

Bernstein, Serge & Milza, Pierre (1996a), Histoire du xxe siècle. 1900–1945, la fin du « monde européen », Paris, Hatier, coll. « Initial ».

— (1996b), Histoire du xxe siècle. 1945–1973, le monde entre guerre et paix, Paris, Hatier, coll. « Initial ».

— (2001), Histoire du xxe siècle. 1973 à nos jours, vers la mondialisation, Paris, Hatier, coll. « Initial ».

Béroud, Sophie (2010), « Violence et radicalité dans les conflits du travail : quelques pistes d'analyse », in Abou Ndiaye & Dan Ferrand-Bechmann (dir.), Violences et société. Regards sociologiques, Paris, Desclée de Brouwer, p. 147–163.

Béroud, Sophie, Denis, Jean-Michel, Giraud, Baptiste, Pélisse, Jérôme, Desage, Guillame & Carlier, Alexandre (2008), « Une nouvelle donne ? Regain et transformation des conflits au travail », in Thomas Amossé, Catherine Bloch-London & Loup Wolff (dir.), Les relations professionnelles en entreprise. Un portrait à partir des enquêtes « Relations professionnelles et négociations d'entreprise », Paris, La Découverte, coll. « Recherches », p. 223–255.

Béroud, Sophie & Mouriaux, René (2006), « La question de l'indépendance du syndicalisme français : repères historiques et éléments de problématisation », Cent ans après la « Charte d'Amiens » : la notion d'indépendance syndicale face à la transformation des pouvoirs, Amiens, 11–13 octobre.

Béroud, Sophie, Yon, Karel, Dressen, Marnix, Gantois, Maïlys, Guillame, Cécile & Kesselman, Donna (2011), « La loi du 20 août 2008 et ses implications sur les pratiques syndicales en entreprise : sociologie des appropriations pratiques d'un nouveau dispositif juridique », Rapport de recherche de la DARES — Convention « Impact des nouvelles règles de la représentativité sur les pratiques et les stratégies syndicales ».

Betcherman, Gordon, McMullen, Kathryn, Leckie, Norm & Caron, Christina (1994), The Canadian Workplace in Transition, Kingston, ON, IRC Press.

Bévort, Antoine (1995a), « Compter les syndiqués, méthodes et résultats. La CGT et la CFDT : 1945–1990 », Travail et Emploi, n° 62, p. 40–58.

— (1995b), « Le syndicalisme français et la logique de recrutement sélectif : le cas de la C.F.T.C.-C.F.D.T. », Le Mouvement Social, vol. 1995/1, n° 169, p. 109–136.

Bévort, Antoine & Jobert, Annette (2008), Sociologie du travail : les relations professionnelles, Paris, Armand Colin, coll. « U ».

Biétry, Franck (2007a), « L'adhésion au syndicalisme autonome en France : récits et pratiques de militants SUD », Relations industrielles/Industrial Relations, vol. 62, n° 1, p. 118–142.

— (2007b), Les partenaires sociaux. Quelle stratégie syndicale pour quel dialogue social ?, Paris, Éditions Management & Société, coll. « Les essentiels de la gestion ».

Biétry, Franck & Laroche, Patrice (2011), « L'implication dans l'organisation, le syndicat et/ou la carrière », Revue de gestion des ressources humaines, n° 81, p. 19–38.

Birdi, Kamal, Clegg, Chris, Patterson, Malcolm, Robinson, Andrew, Stride, Christopher, Wall, Toby D. & Wood, Stephen J. (2008), « The Impact of Human Resource and Operational Management Practices on Company Productivity: A Longitudinal Study », Personnel Psychology, vol. 61, n° 3, p. 467–501.

Black, Sandra A. & Lynch, Lisa M. (2001), « How to Compete: The Impact of Workplace Practices and Information Technology on Productivity », Review of Economy and Statistics, vol. 83, p. 434–445.

— (2004), « What's Driving the New Economy?: The Benefits of Workplace Innovation », The Economic Journal, n° 114, p. 97–117.

Blanchflower, David G. & Bryson, Alex (2003), « Changes over Time in Union Relative Wage Effects in the UK and the US revisited », in John T. Addison & Claus Schnabel (dir.), International Handbook of Trade Unions, Cheltenham, Edward Elgar, p. 197–245.

— (2004), « What Effects Do Unions Have on Wages Now and Would Freeman and Medoff Be Surprised? », Journal of Labor Research, vol. xxv, n° 3, p. 383–414.

Blau, Peter M. (1964), Exchange and Power in Social Life, New York, Wiley, 13e éd., 2009.

Bloch-London, Catherine, Ulrich, Valérie & Zilberman, Serge (2008), « Les relations professionnelles en entreprise à l'épreuve du temps de travail », in Thomas Amossé, Catherine Bloch-London & Loup Wolff (dir.), Les relations professionnelles en entreprise. Un portrait à partir des enquêtes « Relations professionnelles et négociations d'entreprises », Paris, La Découverte, coll. « Recherches », p. 123–139.

Böheim, René & Booth, Alison L. (2004), « Trade Union Presence and Employer-Provided Training in Great-Britain », Industrial Relations, vol. 43, n° 3, p. 520–545.

Boivin, Jean (1989), « Industrial Relations: A Field and a Discipline », in Jack Barbash & Kate Barbash (dir.), Theories and Concepts in Comparative Industrial Relations, Columbia, University of South Carolina Press, p. 91–108.

Boltanski, Luc & Thévenot, Laurent (1991), De la justification. Les économies de la grandeur, Paris, Gallimard, coll. « NRF Essais ».

Bonnechère, Michèle (2008), Le droit du travail, Paris, La Découverte, coll. « Repères », 2e éd.

Booth, Alison L. & Chatterji, Monojit (1993), « Reputation, Membership, and Wages in an Open Shop Trade Union », Oxford Economic Papers, vol. 45, n° 1, p. 23–41.

— (1995), « Union Membership and Wage Barganing when Membership is not Compulsory », The Economic Journal, vol. 105, p. 345–360.

Booth, Allison L. (1985), « The Free Rider Problem and a Social Custom Model of Trade Union Membership », Quarterly Journal of Economics, vol. 100, n° 1, p. 253–261.

Boselie, Paul, Dietz, Graham & Boon, Corine (2005), « Commonalities and Contradictions in HRM and Performance Research », Human Resource Management Journal, vol. 15, n° 3, p. 67–94.

Boxall, Peter & Macky, Keith (2009), « Research and Theory on High-Performance Work Systems: Progressing the High-Involvement Stream », Human Resource Management Journal, vol. 19, n° 1, p. 3–23.

Boyer, Robert (1986), La flexibilité du travail en Europe, Paris, La Découverte, coll. « Économie critique ».

— (2000), La théorie de la régulation, Paris, La Découverte, coll. « Repères ».

Braverman, Harry (1974), Labor and Monopoly Capital: The Degradation of Work in the Twentieth Century, New York, Monthly review Press.

Brewster, Chris, Croucher, Richard, Wood, Geoff & Brookes, Michael (2007), « Collective and Individual Voice: Convergence in Europe? », The International Journal of Human Resource Management, vol. 18, n° 7, p. 1246–1262.

Brizard, Agnés & Koubi, Malik (2007), « Les pratiques salariales des entreprises : plus de diversfication, davantage de primes de performance », Premières informations, Premières synthèses, n° 37.1.

Brochard, Delphine (2008), « Logiques de gestion du travail, environnements conventionnel et concurrentiel : des politiques de rémunération sous influences », in Thomas Amossé, Catherine Bloch-London & Loup Wolff (dir.), Les relations professionnelles en entreprise. Un portrait à partir des enquêtes « Relations professionnelles et négociations d'entreprise », Paris, La Découverte, coll. « Recherches », p. 376–398.

Brown, Charles & Medoff, James L. (1978), « Trade Unions in the Production Process », Journal of Political Economy, vol. 86, n° 3, p. 355–378.

Brown, William & Nash, David (2008), « What has been Happening to Collective Bargaining under New Labour? Interpreting WERS 2004 », Industrial Relations Journal, vol. 39, n° 2, p. 91–103.

Brunhes, Bernard (1989), « Le flexibilité du travail. Réflexion sur les modèles européens », Droit social, vol. 3.

Bryson, Alex (2004), « Managerial Responsiveness to Union and Nonunion Worker Voice in Britain », Industrial Relations, vol. 43, n° 1, p. 213–241.

Bryson, Alex, Charlwood, Andy & Forth, John (2006), « Worker Voice, Managerial Response and Labour Productivity: An Empirical Investigation », Industrial Relations Journal, vol. 37, n° 5, p. 438–455.

Bryson, Alex, Forth, John & Kirby, Simon (2005), « High-Involvement Management Practices, Trade Union Representation, and Workplace Performance in Britain », Scottish Journal of Political Economy, vol. 52, n° 3, p. 451–491.

Bryson, Alex, Forth, John & Laroche, Patrice (2011), « Evolution or Revolution? The Impact of Unions on Workplace Performance in Britain and France », European Journal of Industrial Relations, vol. 17, n° 2, p. 171–188.

Bryson, Alex & Wilkinson, David (2002), « Collective Bargaining and Workplace Performance: An Investigation Using the Workplace Employee Relations Survey 1998 », Employment Relations Research Series — Department of Trade and Industry, Policy Study Institute, n° 12.

Bryson, Alex, Willman, Paul, Gomez, Rafael & Kretschmer, Tobias (2007), « Employee Voice and Human Resource Management: An Empirical Analysis Using British Data », Policy Studies Institute Research Discussion Paper, n° 27.

Budd, John W. (2004), Employment with a Human Face: Balancing Efficiency, Equity and Voice, Ithaca, NY, Cornell University Press.

Budd, John W. & Bhave, Devasheesh (2010), « The Employment Relationship », in Adrian Wilkinson, Tom Redman, Scott A. Snell & Nicolas Bacon (dir.), Sage Handbook of Human Resource Management, Londres, Sage, p. 51–70.

Budd, John W., Gomez, Rafael & Meltz, Noah M. (2004), « Why a Balance is Best: The Pluralist Industrial Relations Paradigm of Balancing Competing Interests », in Bruce E. Kaufman (dir.), Theoretical Perspectives on Work and the Employment Relationship, Champaign, IL, Industrial Relations Research Association Press, coll. « Industrial Relations Research Association Series », p. 195–227.

Burton Jr., John F., Aronowitz, Stanley, Hildebrand, George H., Lipset, Seymour Martin, Strauss, George, Kochan, Thomas A., Katz, Harry & McKersie, Robert B. (1988), « Review Symposium. The Transformation of American Industrial Relations », Industrial and Labor Relations Review, vol. 41, n° 3, p. 439–455.

Cadin, Loïc, Guérin, Francis & Pigeyre, Frédérique (2007), Gestion des ressources humaines. Pratiques et éléments de théorie, Paris, Dunod, coll. « Gestion sup' », 3e éd.

Caire, Guy (1984), « Les lois Auroux », Relations industrielles/Industrial Relations, vol. 39, n° 2, p. 235–258.

— (1996), « Forces et faiblesses de l'approche française des relations industrielles : mise en perspective historique », in Gregor Murray, Marie-Laure Morin & Isabel Da Costa (dir.), L'état des relations professionnelles. Traditions et perspectives de recherche, Toulouse, Octarès, p. 24–63.

Cappelli, Peter (1983), « Plant-Level Concession Bargaining », Industrial and Labor Relations Review, vol. 39, n° 1, p. 90–104.

Cappelli, Peter & Neumark, David (2001), « Do "High-Performance" Work Practices Improve Establishment-Level Outcomes? », Industrial and Labor Relations Review, vol. 54, n° 4, p. 737–775.

Carlier, Alexandre & Naboulet, Antoine (2009), « Négociations collectives et grèves dans le secteur marchand en 2007 », Premières informations, premières synthèses, n° 18.2.

Castel, Nicolas, Delahaie, Noémie & Petit, Héloïse (2011), « Quels modes de négociation face à des politiques salariales renouvelées », Rapport de recherche du CEE, n° 68.

Cézard, Michel, Malan, Anna & Zouary, Patrick (1996), « Conflits et régulation sociale dans les établissements », Travail et Emploi, n° 66, p. 19–38.

Chagny, Odile (2005), « Les réformes du marché du travail en Allemagne », Revue de l'IRES, vol. 2005/2, n° 48, p. 3–41.

Chaison, Gary N. & Dhavale, Dileep G. (1992), « The Choice Betwwen Union Membership and Free-Rider Status », Journal of Labor Research, vol. xiii, n° 4, p. 355–369.

Chalmers, Alan F. (1976), Qu'est-ce que la science ? Récents développements en philosophie des sciences : Popper, Kuhn, Lakatos, Feyerabend, Paris, Le livre de poche, coll. « Biblio essais ».

Chamberlain, Neil W. (1963), « The Union Challenge to Management Control », Industrial and Labor Relations Review, vol. 16, n° 2, p. 184–192.

Chamberlain, Neil W. & Kuhn, James W. (1965), Collective Bargaining, New York, McGraw-Hill, 3e éd., 1986.

Chaput, Hélène & Wolff, Loup (2008), « L'évolution des politiques salariales dans les établissements français : des combinaisons de plus en plus complexes de pratiques », in Thomas Amossé, Catherine Bloch-London & Loup Wolff (dir.), Les relations professionnelles en entreprise. Un portrait à partir des enquêtes « Relations profesionnelles et négociations d'entreprise », Paris, La Découverte, coll. « Recherches », p. 355–375.

Charette, Frédérick (1997), « Des usages intempestifs de l'expression "droits collectifs" », Les Cahiers de droit, vol. 38, n° 3, p. 691–711.

Charlwood, Andy & Forth, John (2001), « Les mutations de la représentation des salariés en Grande–Bretagne », Revue de l'IRES, vol. 2011/1, n° 68, p. 43–73.

Charlwood, Andy & Terry, Mike (2007), « 21st-Century Models of Employee Representation: Structures, Processes and Outcomes », Industrial Relations Journal, vol. 38, n° 4, p. 320–337.

Chassard, Yves & Kerbouc'h, Jean-Yves (2009), « Les institutions de la flexicurité », Revue de l'IRES, vol. 2009/4, n° 63, p. 77–103.

Clarke, Oliver & Bamber, Greg J. (1994), « Changing management and industrial relations in Europe : converging towards an enterprise focus ? », The International Journal of Human Resource Management, vol. 5, n° 3, p. 633–651.

Clegg, Hugh (1960), A New Approach to Industrial Democracy, Oxford, Blackwell.

Coase, Ronald H. (1937), « The Nature of the Firm », Economica, vol. 4, p. 386–405.

Cohen, Aaron (2003), Multiple Commitments in the Workplace: An Integrative Approach, Mahwah, NJ, Lawrence Erlbaum Associates.

— (2005), « Dual Commitment to the Organization and the Union. A Multi-Dimensional Approach », Relations industrielles/Industrial Relations, vol. 60, n° 3, p. 432–454.

Cohen, Jacob, Cohen, Patricia, West, Stephen G. & Aiken, Leona S. (1983), Applied Multiple Regression/Correlation Analysis for the Behavioral Science, Londres, Routledge Academic, 3e éd., 2002.

Colvin, Alexander J. S. (2004), « The Relationship between Employee Involvement and Workplace Dispute », Relations industrielles/Industrial Relations, vol. 59, n° 4, p. 681–704.

Combault, Philippe (2006), « La couverture conventionnelle a fortement progressé entre 1997 et 2004 », Premières Informations, n° 46.2.

Commons, John R. (dir.) (1918), History of Labour in the United States, Washington, D.C., Beard Books, rééd. en deux volumes, 2000.

Commune, Position (2001), « Position commune sur les voies et moyens de l'approfondissement de la négociation collective ».

Contrepois, Sylvie (1999), « Division du travail et syndicalisme », in Guillaume Bollier & Daniel Bachet (dir.), La nouvelle division du travail, Paris, Les édtitions de l'atelier/Les éditions ouvrières, p. 123–140.

Cooke, William N. (1990), « Factors Influencing the Effect of Joint Union-Management Programs on Employee Supervisor Relations », Industrial and Labor Relations Review, vol. 43, n° 5, p. 587–609.

— (1994), « Employee Participation Programs, Group-Based Incentives, and Company Performance: A Union-Nonunion Comparison », Industrial and Labor Relations Review, vol. 47, n° 4, p. 594–609.

Cornes, Richard & Sandler, Todd (1986), The Theory of Externalities, Public Goods, and Club Goods, Cambridge, Cambridge University Press, 2e éd., 1996.

Cornu, Gérard (1987), Vocabulaire juridique, Paris, Presses Universitaires de France, coll. « Quadrige », 3e éd., 2002.

Coutrot, Thomas (1996), « Relations sociales et performance économique. Une première analyse empirique du cas français », Travail et Emploi, n° 66, p. 39–58.

— (1998), « La force de la loi et le royaume du contrat. Une comparaison micro-statistique des relations professionnelles en France et en Grande-Bretagne », Travail et Emploi, n° 75, p. 97–115.

— (2000a), « Innovations dans le travail : la pression de la concurrence internationale, l'atout des qualifications », Premières informations, premières synthèses, n° 09.2.

— (2000b), « Innovations et gestion de l'emploi », Premières informations, premières synthèses, vol. 2000.03, n° 12.1.

— (2004), « Innovations et stabilité des emplois », Travail et Emploi, n° 98, p. 37–49.

Coutrot, Thomas & Malan, Anna (1996), « L'enquête « Relations professionnelles et négociations d'entreprise » (« REPONSE ») : bilan critique d'une opération nouvelle », Travail et Emploi, n° 66, p. 7–17.

Coutrot, Thomas, Malan, Anna & Zouary, Patrick (2003), « La boîte noire des relations sociales dans l'entreprise : apports et limites d'un questionnement direct », Travail et Emploi, n° 93, p. 9–23.

Cox, Robert (1971), « Approaches to the Furturology of Industrial Relations », Bulletin of the Institute of Labour Studies, vol. 8, n° 8, p. 139–164.

Coyle-Shapiro, Jacqueline A.-M. & Parzefall, Marjo-Riitta (2005), « Explorer la théorie du contrat psychologique : questions clés pour comprendre et investiguer la relation d'emploi », in Nathalie Delobbe, Olivier Herrbach, Delphine Lacaze & Karim Mignonac (dir.), Comportement organisationnel. Volume 1 : Contrat psychologique, émotions au travail, socialisation organisationnelle, Bruxelles, De Boeck, coll. « Méthodes & Recherches ».

Crouch, Colin (1993), Industrial Relations and European State Traditions, Oxford, Clarendon Press.

Cutcher-Gershenfeld, Joel (1991), « The Impact on Economic Performance of a Transformation in Workplace Relations », Industrial and Labor Relations Review, vol. 44, n° 2, p. 241–260.

Cutcher-Gershenfeld, Joel, Kochan, Thomas A., Ferguson, John-Paul & Barrett, Betty (2007), « Collective Bargaining in the Twenty-First Century: A Negotiations Institution at Risk », Negotiation Journal, vol. 23, n° 3, p. 249–265.

Cutcher-Gershenfeld, Joel, Kochan, Thomas A. & Wells, John Calhoun (2001), « In Whose Interest? A First Look at National Survey Data on Interest-Based Bargaining in Labor Relations », Industrial Relations, vol. 40, n° 1, p. 1–21.

Cutcher-Gershenfeld, Joel & Verma, Anil (1994), « Joint Governance in North American workplaces: A Glimpse of the Future or the End of an Era ? », The International Journal of Human Resource Management, vol. 5, n° 3, p. 547–580.

Cyert, Richard M. & March, James G. (1963), A Behavioral Theory of the Firm, Cambridge, MA, Blackwell Publishers, 2e éd., 1992.

d'Iribarne, Philippe (1993), La logique de l'honneur. Gestion des entreprise et traditions nationales, Paris, Le Seuil, coll. « Points ».

Da Costa, Isabel (1999), « Les systèmes de relations professionnelles au Canada et aux États-Unis », Travail et Emploi, n° 79, p. 37–58.

— (2003), « John T. Dunlop et la pace du courant des relations industrielles », in José Allouche (dir.), Encyclopédie des ressources humaines, Paris, Vuibert, p. 1605–1609.

Danford, Andy, Richardson, Mike, Stewart, Paul, Tailby, Stephanie & Upchurch, Martin (2005), Partnership and the High-Performance Workplace. Work and Employment Relations in the Aerospace Industry, Basingstoke, Palgrave MacMillan.

— (2008), « Partnership, High Performance Work Systems and Quality of Working Life », New Technology, Work and Employment, vol. 23, n° 3, p. 151–166.

Datta, Deepak K., Guthrie, James P. & Wright, Patrick M. (2005), « Human Resource Management and Labor Productivity: Does Industry Matter? », Academy of Management Journal, vol. 48, n° 1, p. 135–145.

Dayan, Jean-Louis, Desage, Guillame, Perraudin, Corinne & Valeyre, Antoine (2008), « La pluralité des modèles d'organisation du travail, source de différenciation des relations de travail », in Thomas Amossé, Catherine Bloch-London & Loup Wolff (dir.), Les relations sociales en entreprise. Un portrait à partir des enquêtes « Relations professionnelles et négociations d'entreprise », Paris, La Découverte, coll. « Recherches », p. 334–352.

De Laubier, Patrick (1985), Histoire et sociologie du syndicalisme. xixe–xxe siècle, Fribourg, Masson, coll. « Histoire contemporaine générale ».

de Menezes, Lilian & Wood, Stephen J. (2006), « The Reality of Flexible Work Systems in Britain », The International Journal of Human Resource Management, vol. 17, n° 1, p. 106–138.

De Rosnay, Joël (1975), Le macroscope. Vers une vision globale, Paris, Le Seuil, coll. « Points ».

Defaud, Nicolas (2009), La CFDT (1968–1995). De l'autogestion au syndicalisme de proposition, Paris, Presses de Sciences Po.

Delamotte, Yves (1987), « La loi et la négociation collective en France : réflexion sur l'expérience 1981–1985 », Relations industrielles/Industrial Relations, vol. 42, n° 1, p. 92–109.

Delaney, John T. & Godard, John (2001), « An Industrial Relations Perspective on the High-Performance Paradigm », Human Resource Management Review, vol. 11, p. 395–429.

Delaney, John T. & Huselid, Mark A. (1996), « The Impact of Human Resource Management Practices on Perceptions of Organizational Performance », Academy of Management Journal, vol. 39, n° 4, p. 949–969.

Delery, James E. & Doty, D. Harold (1996), « Modes of Theorizing in Strategic Human Resource Management: Tests of Universalistic, Contingency, and Configurational Performance Predictions », Academy of Management Journal, vol. 39, n° 4, p. 802–835.

Delery, John E. (1998), « Issues of Fit un Strategic Human Resource Management: Implications for Research », Human Resource Management Review, vol. 8, n° 3, p. 289–309.

Delors, Jacques (1975), Changer, Paris, Stock.

Demailly, Dominique, Folques, Didier & Naboulet, Antoine (2010), « Les pratiques de rémunération des entreprises en 2007 : des formules hybrides tant pour les cadres que pour les non-cadres », Premières informations, Premières synthèses, n° 008.

Denis, Jean-Michel (2005), « Le conflit en grève ? Quelques éléments de synthèse », in Jean-Michel Denis (dir.), Le conflit en grève, Paris, La Dispute, p. 291–341.

Didry, Claude (2001), « La production juridique de la convention collective. La loi du 4 mars 1919 », Annales. Histoire, Sciences Sociales, vol. 2001/6, p. 1253–1282.

Dietrich, Anne & Pigeyre, Frédérique (2005), La gestion des ressources humaines, Paris, La Découverte, coll. « Repères ».

Dietz, Graham, Wilkinson, Adrian & Redman, Tom (2009), « Involvement and Participation », in Adrian Wilkinson, Nicolas Bacon, Tom Redman & Scott A. Snell (dir.), The SAGE Handbook of Human Resource Management, Londres, SAGE, p. 245–268.

Doellgast, Virginia (2008), « Collective Bargaining and High-Involvement Management in Comparative Perspective: Evidence from U.S. and German Call Centers », Industrial and Labor Relations Review, vol. 47, n° 2, p. 284–319.

— (2009), « Still a Coordinated Model? Market Liberalization and the Transformation of Employment Relations in the German Telecommunications Industry », Industrial and Labor Relations Review, vol. 63, n° 1, p. 3–23.

Doellgast, Virginia, Holtgrewe, Ursula & Deery, Stephen (2009), « The Effects of National Institutions and Collective Bargaining Arrangements on Job Quality in Front-Line Service Workplaces », Industrial and Labor Relations Review, vol. 62, n° 4, p. 489–509.

Donaldson, Thomas E. & Preston, Lee E. (1995), « The Stakeholder Theory of the Corporation: Concepts, Evidence, and Implications », Academy of Management Review, vol. 20, n° 1, p. 65–91.

Doucouliagos, Christos & Laroche, Patrice (2003), « What Do Unions Do to Productivity? », Industrial Relations, vol. 42, n° 4, p. 650–691.

Dufour, Christian & Hege, Adelheid (1994), « Les systèmes représentatifs à l'épreuve de leur capacité d'intervention quotidienne. Résultats d'une enquête dans 30 établissements français et allemands », Travail et Emploi, n° 61, p. 23–39.

— (2008), « Comités d'entreprise et syndicats, quelles relations ? », Revue de l'IRES, n° 2008/4, p. 3–40.

— (2010a), « Évolutions et perspectives des systèmes de négociation collective et de leurs acteurs : six cas européens », Rapport de recherche de l'IRES.

— (2010b), « Légitimité des acteurs collectifs et renouveau syndical », Revue de l'IRES, n° 65, p. 67–85.

— (2011), « L'évolution de la négociation collective et de ses acteurs dans six pays européens », Relations Industrielles, vol. 66, p. 535-561.

Dufour, Christian, Hege, Adelheid, Vincent, Catherine & Viprey, Mouna (2000), « Le mandatement en question », Travail et Emploi, n° 82, p. 25–35.

Dundon, Tony & Gollan, Paul J. (2007), « Re-conceptualizing Voice in the Non-Union Workplace », The International Journal of Human Resource Management, vol. 18, n° 7, p. 1182–1198.

Dunlop, John T. (1958), Industrial Relations System, Boston, Massachussetts, Harvard Business School Press, 2e éd. révisée., 1993.

Durkheim, Émile (1894), Les règles de la méthode sociologique, Paris, Flammarion, coll. « Champs classiques », 2010.

Eaton, Adrienne E. (1995), « New Production Techniques, Employee Involvement and Unions », Labor Studies Journal, vol. 20, n° 3, p. 19–41.

Eaton, Adrienne E., Gordon, Michael E. & Keefe, Jeffrey H. (1992), « The Impact of Quality of Work Life Programs and Grievance System Effectiveness on Union Commitment », Industrial and Labor Relations Review, vol. 45, n° 4, p. 591–604.

Eaton, Adrienne E., Rubinstein, Saul A. & Kochan, Thomas A. (2008), « Balancing Acts: Dynamics of a Union Coalition in a Labor Management Partnership », Industrial Relations, vol. 47, n° 1, p. 10–35.

Eaton, Adrienne E. & Voos, Paula B (1989), « The Ability of Unions to Adapt to Innovative Workplace Arrangements », AEA Papers and Proceedings, vol. 79, n° 2, p. 172–176.

Eaton, Adrienne E. & Voos, Paula B. (1992), « Unions and Contemporary Innovations in Work Organization, Compensation, and Employee Participation », in Lawrence Mishel & Paula B. Voos (dir.), Unions and Economic Competitiveness, Armonk, M.E. Sharpe, p. 173–215.

Ebbinghaus, Bernhard (1995), « The Siamese Twins: Citizenship Rights, Cleavage Formation, and Party-Union Relations in Western Europe », International Review of Social History, vol. 40, n° 3 (supplément), p. 51–89.

— (2002a), « Ever Larger Unions: Organisational Restructuring and its Impact on Union Confederations », Industrial Relations Journal, vol. 34, n° 5, p. 446–460.

— (2002b), « Trade Unions' Changing Role: Membership Erosion, Organisational Reform, and Social Partnership in Europe », Industrial Relations Journal, vol. 33, n° 5, p. 465–483.

— (2004), « The Changing Union and Bargaining Landscape: Union Concentration and Collective Bargaining Trends », Industrial Relations Journal, vol. 35, n° 6, p. 574–587.

Ebbinghaus, Bernhard & Visser, Jelle (1999), « When Institutions Matter: Union Growth and Decline in Western Europe, 1950–1995 », European Sociological Review, vol. 15, n° 2, p. 135–158.

Eberwein, Wilhelm, Tholen, Jochen & Schuster, Joachim (2002), The Europeanization of Industrial Relations, Burlington, VT, Ashgate.

Edwards, Paul K. (1995a), « From Industrial Relations to the Employment Relations. The Development of Research in Britain », Relations industrielles/Industrial Relations, vol. 50, n° 1, p. 39–65.

— (1995b), « Human Resource Management, Union Voice and the Use of Discipline: An Analysis of WIRS 3 », Industrial Relations Journal, vol. 26, n° 3, p. 204–220.

— (2003), « The Employment Relationship and the Field of Industrial Relations », in Paul K. Edwards (dir.), Industrial Relations. Theory and Practice, Londres, Wiley-Blackwell, p. 1–36.

EIRO (2002), Towards a Qualitative Dialogue in Industrial Relations, Dublin, European Industrial Relations Observatory.

Erbès-Seguin, Sabine (1999), La sociologie du travail, Paris, La Découverte, coll. « Repères », 2e éd., 2004.

Everaere, Christophe (1997), Management de la flexibilité, Paris, Economica.

Fang, Tony & Verma, Anil (2002), « Union wage premium », Perspectives on Labour and Income, vol. Autumn, p. 17–23.

Favarque, Nicolas & Yonnet, Jean-Pierre (2008), « Les attentes des salariés à bas salaires envers les syndicats : résultats d'une enquête par questionnaire », Revue de l'IRES, vol. 2008/1, n° 56, p. 95–133.

Fernie, Sue & Metcalf, David (1995), « Participation , Contingent Pay , Representation and Workplace Performance : Evidence from Great Britain », British Journal of Industrial Relations.

Fey, Carl F., Björkman & Pavlovskaya, Antonina (2000), « The Effect of Human Resource Management Practices on Firm Performance in Russia », The International Journal of Human Resource Management, vol. 11, n° 1, p. 1–18.

Fiorito, Jack (2001), « Human Resource Management Practices and Woker Desires for Union Representation », Journal of Labor Research, vol. xxii, n° 2, p. 335–354.

Fiorito, Jack, Lowman, Christopher & Nelson, Forrest D. (1987), « The Impact of Human Resource Policies on Union Organizing », Industrial Relations, vol. 26, n° 2, p. 113–127.

Fisher, Roger & Ury, William (1981), Getting to Yes. Negotiating Agreement Without Giving In, Boston, MA, et New York, Houghton Mifflin Company.

Flanders, Allan (1970), Management and Unions, Londres, Faber & Faber.

— (1974), « The Tradition of Voluntarism », British Journal of Industrial Relations, vol. 12, n° 3, p. 352–370.

Forth, John & Millward, Neil (2004), « High-Involvement Management and Pay in Britain », Main, vol. 43.

Fox, Alan (1966), Industrial Sociology and Industrial Relations, Londres, HMSO.

Fréchet, Marc & Martin, Aude (2011), « La protection de l'innovation : utilisation alternative et combinée de méthodes par les entreprises françaises », M@n@gement, vol. 14, n° 2011/3, p. 120–152.

Freeman, Richard B. (1995), « The Future for Unions in Decentralized Collective Bargaining Systems: US and UK Unionism in an Era of Crisis », British Journal of Industrial Relations, vol. 33, n° 4, p. 519–536.

— (2005), « What Do Unions Do?—The 2004 M-Brane Stringtwister Edition », Journal of Labor Research, vol. xxvi, n° 4, p. 641–669.

Freeman, Richard B. & Lazear, Edward P. (1995), « An Economic Analysis of Work Councils », in Joel Rogers & Wolfgang Streeck (dir.), Work Councils: Consultation, Representation, and Cooperation in Industrial Relations, Chicago, IL, University of Chicago Press, p. 27–50.

Freeman, Richard B. & Medoff, James L. (1980), « Le syndicalisme à deux visages », Revue économique, vol. 31, n° 3, p. 505–539.

— (1984), What Do Unions Do?, New York, Basic Books.

Fretel, Anne, Petit, Héloïse & Thévenot, Nadine (2005), « La protecion des salariés à l'épreuve de l'éclatement des collectifs de travail », Cahiers de la Maison des Sciences Économiques, n° 2005.15.

Friedberg, Ehrard (1993), Le pouvoir et la règle. Dynamiques de l'action organisée, Paris, Le Seuil, coll. « Points Essais », 2e éd., 1997.

Frost, Ann C. (2000), « Union Involvement in Workplace Decision Making: Implications for Union Democracy », Journal of Labor Research, vol. xxi, n° 2, p. 265–286.

Furjot, Daniel (2000), « Où sont les délégués syndicaux ? », Premières informations, premières synthèses, n° 41.2.

Galton, Francis (1886), « Family Likeness in Structure », Proceedings of Royal Society, vol. 40, p. 42–72.

Gauchon, Pascal (2002), Le modèle français depuis 1945, Paris, La Découverte, coll. « Repères », 4e éd., 2011.

Gazier, Bernard (1993), Les stratégies des ressources humaines, Paris, La Découverte, coll. « Repères », 3e éd., 2004.

Geary, John F. (1999), « The New Workplace: Change at Work in Ireland », The International Journal of Human Resource Management, vol. 10, n° 5, p. 870–890.

— (2008), « Do Unions Benefit from Working Partnership with Employers? Evidence from Ireland », Industrial Relations, vol. 47, n° 4, p. 530–567.

Georgi, Frank (1995), L'invention de la CFDT, 1957–1970, Paris, CNRS/Les Éditions de l'Atelier/Éditions Ouvrières, coll. « Patrimoines ».

Gerhart, Barry A. & Milkovich, George T. (1990), « Organizational Differences in Managerial Compensation and Financial Performance », Academy of Management Journal, vol. 33, p. 663–691.

Giddens, Anthony (2005), La constitution de la société, trad. fr. Michel Audet, Paris, Presses Universitaires de France, coll. « Quadrige Grands textes ».

Gill, Carol (2009), « Union Impact on the Effective Adoption of High Performance Work Practices », Human Resource Management Review, vol. 19, n° 1, p. 39–50.

Giordano, Yvonne & Jolibert, Alain (2008), « Spécifier l'objet de recherche », in Marie-Laure Gavard-Perret, David Gotteland, Christophe Haon & Alain Jolibert (dir.), Méthodologie de la recherche. Réussir son mémoire ou sa thèse en sciences de gestion, Paris, Pearson Éduction France, p. 47–86.

Giraud, Baptiste (2006), « Au-delà du déclin. Difficultés, rationalisation et réinvention du recours à la grève dans les stratégies confédérales des syndicats », Revue française de science politique, vol. 2006/6, n° 56, p. 943–968.

Gittleman, Maury, Horrigan, Michael & Joyce, Mary (1998), « "Flexible" Workplace Practices: Evidence from a Nationally Representative Survey », Industrial and Labor Relations Review, vol. 52, n° 1, p. 99–115.

Godard, John (1997), « Managerial Strategies, Labour and Employment Relations and the State: The Canadian Case and Beyond », British Journal of Industrial Relations, vol. 35, n° 3, p. 399–426.

— (2001), « High Performance and the Transformation of Work? The Implications of Alternative Work Practices for the Experience and Outcomes of Work », Industrial and Labor Relations Review, vol. 54, n° 4, p. 776–805.

— (2004a), « A Critical Assessment of the High-Performance Paradigm », British Journal of Industrial Relations, vol. 42, n° 2, p. 349–378.

— (2004b), « The New Institutionalism, Capitalist Diversity, and Industrial Relations », in Bruce E. Kaufman (dir.), Theoretical Perspectives on Work and the Employment Relationship, Champaign, IL, Industrial Relations Research Association, coll. « Industrial Relations Research Association Series », p. 229–264.

— (2007), « Unions, Work Practices, and Wages under Different Institutional Environments: The Case of Canada and England », Industrial and Labor Relations Review, vol. 60, n° 4, p. 457–476.

Godard, John & Delaney, John T. (2000), « Reflections on the “High Performance” Paradigm's Implications for Industrial Relations as a Field », Industrial and Labor Relations Review, vol. 53, n° 3, p. 482–503.

Gollain, Françoise (2000), Une critique du travail. Entre écologie et socialisme, Paris, La Découverte, coll. « Écologie et société ».

Gollan, Paul J. (2000), « Nonunion Forms of Employee Representation in the United Kingdom and Australia », in Bruce E. Kaufman & Delphine Taras (dir.), Nonunion Employee Representation: History, Contemporary Practice, and Policy, Armonk, NY, M.E. Sharpe, p. 410–452.

Gordon, Michael E., Philpot, John W., Burt, Robert E., Thompson, Cynthia A. & Spiller, William E. (1980), « Commitment to the Union: Development of a Measure and an Examination of Its Correlates », Journal of Applied Psychology, vol. 65, p. 479–499.

Grenier, Corinne & Josserand, Emmanuel (2007), « Recherches sur le contenu et recherches sur le processus », in Raymond-Alain Thiétart (dir.), Méthodes de recherche en Management, Paris, Dunod, p. 107–139.

Groux, Guy (2005), « L’action publique négociée. Un nouveau mode de régulation ? Pour une sociologie politique de la négociation », Négociations, vol. 2005/1, n° 3, p. 57–70.

Groux, Guy & Pernot, Jean-Marie (2008), La grève, Paris, Les Presses de Sciences Po, coll. « Contester ».

Grozelier, Anne-Marie (1998), Pour en finir avec la fin du travail, Paris, Les éditions de l'atelier/Éditions ouvrières, coll. « Enjeux de société ».

Guérin, Gilles & Wils, Thiéry (2003), « La gestion stratégique des ressources humaines : la perspective nord-américaine », in José Allouche (dir.), Encyclopédie des ressources humaines, Paris, Vuibert, p. 41–51.

Guéry, Loris (2009), « Pratiques de mobilisation des salaries et performance financière de l’entreprie : quels liens ? », xxe Congrès annuel de l'AGRH, Toulouse, 9–11 septembre.

Guest, David E. (1987), « Human Resource Management and Industrial Relations », Journal of Management Studies, vol. 24, n° 5, p. 503–521.

— (1995a), « Human Resource Management, Trade Unions and Industrial Relations », in John Storey (dir.), Human Resource Management. A Critical Text, Londres, Routledge, p. 110–141.

— (1995b), « Human Resource Management, Trade Unions, and Industrial Relations », in J. Storey (dir.), New Perspectives in Human Resource Management, Londres, Routledge, p. 41–55.

— (1997), « Human Resource Management and Performance: A Review and Research Agenda », The International Journal of Human Resource Management, vol. 8, n° 3, p. 263–276.

— (2002), « Human Resource Management, Corporate Performance and Employee Wellbeing: Building the Worker into HRM », Journal of Industrial Relations, vol. 44, n° 3, p. 335–359.

Guest, David E. & Conway, Neil (1999), « Peering into the Black Hole: The Downside of the New Employment Relations in UK », British Journal of Industrial Relations, vol. 37, n° 3, p. 367–389.

— (2004), « Exploring the Paradox of Unionised Worker Dissatisfaction », Industrial Relations Journal, vol. 35, n° 2, p. 102–121.

Guest, David E. & Dewe, Philip (1991), « Comany or Trade Union: Which Wins Workers’ Allegiance? A Study of Commitment in the UK Electronics Industry », British Journal of Industrial Relations, vol. 29, n° 1, p. 75–96.

Guest, David E. & Hoque, Kim (1994), « The Good, the Bad and the Ugly: Employee Relations in New Non-union Workplaces », Human Resource Management Journal, vol. 5, n° 1, p. 1–14.

Guest, David E., Michie, Jonathan, Conway, Neil & Sheehan, Maura (2003), « Human Resource Management and Corporate Performance in the UK », British Journal of Industrial Relations, vol. 41, n° 2, p. 291–314.

Guest, David E. & Peccei, Riccardo (2001), « Partnership at Work: Mutuality and the Balance of Advantage », British Journal of Industrial Relations, vol. 39, n° 2, p. 207–236.

Guillaume, Cécile & Pochic, Sophie (2009), « La professionnalisation de l’activité syndicale : talon d’Achille de la CFDT ? », Politix, vol. 2009/1, n° 85, p. 31–56.

Gujarati, Damodar N. (2004), Économétrie, trad. fr. Bernard Bernier, Bruxelles, De Boeck, coll. « Ouvertures économiques ».

Gunnigle, Patrick, Turner, Thomas & d'Art, Daryl (1998), « Counterpoising Collectivism: Performance-related Pay and Industrial Relations in Greenfield Sites », British Journal of Industrial Relations, vol. 36, p. 565-579.

Guthrie, James P. (2001), « High-Involvement Work Practices, Turnover, and Productivity: Evidence from New Zealand », Academy of Management Journal, vol. 44, n° 1, p. 180–191.

Guthrie, James P., Flood, Patrick C., Liu, Whenchuan & MacCurtain, Sarah (2009), « High Performance Work Systems in Ireland: Human Resource and Organizational Ouctomes », The International Journal of Human Resource Management, vol. 20, n° 1, p. 112–115.

Hadas-Lebel, Raphaël (2006), Pour un dialogue social efficace et légitime : représentativité et financement des organisations professionnelles et syndicales — Rapport au Premier ministre, Paris, La Documentation française.

Haipeter, Thomas & Lehndorff, Steffen (2005), « Decentralised Bargaining of Working Time in the German Automotive Industry », Industrial Relations Journal, vol. 36, n° 2, p. 140–156.

Hall, Peter, A. & Soskice, David (dir.) (2001), Varieties of Capitalism. The Institutional Foudation of Comparative Advantage, Oxford, Oxford University Press.

Hamel, Gary & Prahalad, C. K. (1994), Competing for the Future, Boston, MA, Harvard Business School Press, 2e éd., 1996.

Hardy, Meilssa A. (1993), Regression with Dummy Variables, Newbury Park, CA, Sage University, coll. « Quantitative Applications in the Social Sciences ».

Heery, Edmund (1997), « Performance-Related Pay and Trade Union De-Rcognition », Employee Relations, vol. 19, n° 3, p. 208–221.

— (2002), « Partnership versus Organising: Alternative Futures for British Trade Unions », Industrial Relations Journal, vol. 33, n° 1, p. 20–35.

Heery, Edmund & Simms, Melanie (2007), « Constraints on Union Organising in the United Kingdom », Industriral Relations Journal, vol. 39, n° 1, p. 24–42.

— (2010), « Employer Responses to Union Organising: Patterns and Effects », Human Resource Management Journal, vol. 20, n° 1, p. 3–22.

Hege, Adelheid (1998), « Works councils et comités d'entreprise, histoires d'institutions et de représentants. Quelques problèmes de comparaison internationale des relations professionnelles », Revue de l'IRES, n° 28, p. 9–42.

Hege, Adelheid, Lévesque, Christian, Murray, Gregor & Dufour, Christian (2011), « Les délégués, acteurs stratégiques du renouveau syndical ? », Revue de l'IRES, vol. 2011/1, n° 68, p. 3–18.

Heneman, Robert L. & Werner, Jon M. (2005), Merit Pay. Linking Pay to Performance in a Changing World, Greenwich, CT, Information Age Publishers, 2e éd.

Hicks, John (1932), The Theory of Wages, New York, MacMillan.

Hirsch, Barry T. (2004), « Reconsidering Union Wage Effects: Surveying New Evidence on an Old Topic », Journal of Labor Research, vol. xxv, n° 2, p. 233-266.

Hirschman, Albert O. (1970), Défection et prise de parole, trad. fr. Claude Besseyrias, Paris, Fayard, coll. « L'espace du politique », 1995.

Hoang-Ngoc, Liem & Lallement, Michel (1994), « Décentralisation des relations professionnelles et gestion de l'emploi en France », Relations industrielles/Industrial Relations, vol. 49, n° 3, p. 441–464.

Hoell, Robert C. (2004), « How Employee Involvement Affects Union Commitment », Journal of Labor Research, vol. xxv, n° 2, p. 267–277.

Hofstede, Geert H. (1980), Culture's Consequences. International Differences in Work Related Values, Beverly Hills, Sage.

Hoque, Kim (1999), « Human Resource Management and Performance in the UK Hotel Industry », British Journal of Industrial Relations, vol. 37, n° 3, p. 419–443.

Huselid, Mark A. (1995), « The Impact of Human Resource Management Practices on Turnover, Productivity, and Corporate Financial Performance », Academy of Management Journal, vol. 38, n° 3, p. 635–672.

Huselid, Mark A., Jackson, Susan E. & Schuler, Randall S. (1997), « Technical and Strategic Human Resource Management Effectiveness as Determinants of Firm Performance », Academy of Management Journal, vol. 40, n° 1, p. 171–188.

Husser, Jocelyn (2005), « Contextualisme et recueil de données », in Patrice Roussel & Frédéric Wacheux (dir.), Management des ressources humaines. Méthodes de recherche en sciences humaines et sociales, Bruxelles, De Boeck, coll. « Méthodes & Recherches », p. 66–100.

Hyman, Richard (1975), Industrial Relations: A Marxist Introduction, Londres, MacMillan.

— (2004), « Is Industrial Relations Theory Always Ethnocentric », in Bruce E. Kaufman (dir.), Theoretical Perspectives on Work and the Employment Relationship, Champaign, IL, Industrial Relations Research Association, p. 265–292.

Hyman, Richard & Gumbrell-McCormick, Rebecca (2010), « Syndicats, politique et partis : une nouvelle configuration est-elle possible ? », Revue de l'IRES, vol. 2010/2, n° 65, p. 17–40.

Ichniowski, Casey, Delaney, John T. & Lewin, D. (1989), « The New Resource Management in US Workplaces. Is it Really New and is it Only Nonunion? », Relations industrielles/Industrial Relations, vol. 44, n° 1, p. 97–123.

Ichniowski, Casey, Kochan, Thomas A., Levine, David, Olson, Craig & Strauss, George (1996), « What Works at Work: Overview and Assessment », Industrial Relations, vol. 35, n° 3, p. 299–333.

Ichniowski, Casey & Shaw, Kathryn (1999), « The Effects of Human Resource Management Systems on Economic Performance: An International Comparison of U.S. and Japanese Plants », Management Science, vol. 45, n° 5, p. 704–721.

Ichniowski, Casey, Shaw, Kathryn & Prennushi, Giovanna (1997), « The Effects of Human Resource Management Practices on Productivity: A Study of Steel Finishing Lines », The American Economic Review, vol. 87, n° 3, p. 291–313.

Jacquot, Lionel & Setti, Nora (2002), « Réduction du temps de travail et pratiques de gestion des ressources humaines », Travail et Emploi, n° 92, p. 115–131.

Jalette, Patrice & Bergeron, Jean-Guy (2002), « L'impact des relations industrielles sur la performance organisationnelle », Relations industrielles/Industrial Relations, vol. 57, n° 3, p. 542–568.

Jefferys, Stepehn (2000), « A "Copernican Revolution" in French Industrial Relations: Are the Times a' Changing? », British Journal of Industrial Relations, vol. 38, n° 2, p. 241–260.

Jensen, Michael C. & Meckling, William H. (1976), « Theory of the Firm: Managerial Behavior, Agency Cost and Ownership Structure », Journal of Financial Economics, vol. 3, n° 4, p. 305–360.

Jobert, Annette (2003), « Quelles dynamiques pour la négociation collective de branche ? », Travail et Emploi, n° 95, p. 5–26.

Jobert, Annette & Saglio, Jean (2004), « Ré-institutionnaliser la négociation collective en France », Travail et Emploi, n° 100, p. 113–127.

Kahmann, Marcus (2009), « La fusion comme processus et moyen de réforme syndicale : l'exemple de Ver.di », Revue de l'IRES, vol. 2009/2, n° 61, p. 39–73.

Kappopoulos, Ioannis (2010), Un nouveau droit de la négociation collective. Essai sur la négociation organisationnelle, Thèse de doctorat en droit privé, Univsersité Lille 2.

Katz, Harry C. (1990), « The Restructuring of Work and Industrial Relations in the US », in Maurizio Ambrosini (dir.), Transforming US Industrial Relations, Milan, Franco Angeli, p. 95–110.

— (1993), « The Decentralization of Collective Bargaining: A Literature Review and Comparative Analysis », Industrial and Labor Relations Review, vol. 47, n° 1, p. 3–22.

Kaufman, Bruce E. (1993), The Origins and Evolution of the Field of Industrial Relations in the United States, Ithaca, NY, Cornell University Press.

— (2004), « What Do Union Do: Insights from Economic Theory », Journal of Labor Research, vol. xxv, n° 3, p. 351–382.

— (2005), « What Do Unions Do? — Evaluation and Commentary », Journal of Labor Research, vol. xxvi, n° 4, p. 555–595.

— (2008), « Paradigms in Industrial Relations: Original, Modern, and Visions In-between », British Journal of Industrial Relations, vol. 46, n° 2, p. 314–339.

— (2010a), « SHRM Theory in the Post-Huselid Era: Why it is Fundamentally Misspecified », Industrial Relations, vol. 49, n° 2, p. 286–314.

— (2010b), « The Theoretical Foundation of Industrial Relations and its Implications for Labor Economics and Human Resource Management », Industrial and Labor Relations Review, vol. 64, n° 1, p. 74–108.

Kaufman, Bruce E. & Miller, Benjamin I. (2011), « The Firm's Choice of HRM Practices: Economics Meets Strategic Human Resource Management », Industrial and Labor Relations Review, vol. 64, n° 3, p. 526–557.

Kaufman, Robert S. & Kaufman, Roger T. (1987), « Union Effects on Productivity, Personnel Practices, and Survival in the Automotive Parts Industry », Journal of Labor Research, vol. xxvi, n° 4, p. 555–595.

Kelly, John (1996), « Union Militancy and Social Partnership », in Peter Ackers, Chris Smith & Paul Smith (dir.), The New Workplace and Trade Unionism, Londres, Routledge, p. 77–109.

— (1998), Rethinking Industrial Relations: Mobilization, Collectivism, and Long Waves, Londres, Routledge.

— (2004), « Social Partnership Agreements in Britain: Labor Cooperation and Compliance », Industrial Relations, vol. 43, n° 1, p. 267–292.

Kerr, Clark, Dunlop, John T., Harbison, Frederick H. & Myers, Charles A. (1960), Industrialism and Industrial Man: The Problem of Labor and Management in Economic Growth, Cambridge, MA, Harvard University Press.

Kersley, Barbara, Alpin, Carmen, Forth, John, Bryson, Alex, Bewley, Helen, Dix, Gill & Oxenbridge, Sarah (2006), Inside the Workplace. Findings from the 2004 Workplace Employment Relations Survey, Londres, Routledge.

Kizilos, Mark & Reshef, Yonathan (1997), « The Effects of Workplace Unionization on Worker Responses to HRM Innovation », Journal of Labor Research, vol. xviii, n° 4, p. 641–656.

Klandermans, Bert (1986), « Perceived Costs and Benefits of Participation in Union Action », Personnel Psychology, vol. 39, p. 379–397.

Knell, John (1999), « Partnership at Work », Employment Relations Research Series — Department of Trade and Industry, Policy Study Institute, n° 7.

Koch, Marianne J. & Hundley, Greg (1997), « The Effects of Unionism on Recruitment and Selection Methods », Industrial Relations, vol. 36, n° 3, p. 349–370.

Koch, Marianne J. & McGrath, Rita Gunther (1998), « Improving Labor Productivity: Human Resource Management Policies Do Matter », Strategic Management Journal, vol. 17, n° 5, p. 335–354.

Kochan, Thomas A. (1998), « What is Distinctive about Industrial Relations Research? », in Keith Whitfield & George Strauss (dir.), Researching in the World of Work, Ithaca, NY, Industrial Labor Research Press, p. 31–50.

Kochan, Thomas A., Adler, Paul S., McKersie, Robert B., Eaton, Adrienne E., Segal, Phyllis & Gerhart, Paul (2008), « The Potential Precariousness of Partnership: The Case of Kaiser Permanente Labor Management Partnership », Industrial Relations, vol. 47, n° 1, p. 36–65.

Kochan, Thomas A. & Dyer, Lee (1992), « Managing Transformational Change: The Role of Human Resource Professionals », 9th World Wongress of the International Industrial Relations Association, Syndey, Australie, 30 août–3 septembre.

Kochan, Thomas A. & Katz, Harry C. (1988), Collective Bargaining and Industrial Relations. From Theory to Policiy and Practice, Hornewood, IL, Irwin, 2e éd.

— (1992), An Introduction to Collective Bargaining & Industrial Relations, New York, McGraw-Hill Higher Education, 2e éd., 2000.

Kochan, Thomas A., Katz, Harry C. & Chalykoff, John (1986), « The Effects of Corporate Strategy and Workplace Innovations on Union Representation », Industrial and Labor Relations Review, vol. 39, n° 4, p. 487–501.

Kochan, Thomas A., Katz, Harry C. & Mower, Nancy (1984), Worker Participation and American Unions: Threat of Opportunity, Kalamazoo, MI, Upjohn Institute for Employment Research.

Kochan, Thomas A., Katz, Harry & McKersie, Robert B. (1986), The Transformation of American Industrial Relations, New York, Basic Books, 2e éd., 1994.

Kochan, Thomas A., McKersie, Robert B. & Cappelli, Peter (1984), « Strategic Choice and Industrial Relations Theory », Industriral Relations, vol. 23, n° 1, p. 16–39.

Kochan, Thomas A. & Osterman, Paul (1994), The Mutual Gains Enterprise. Forging a Winning Partnership among Labor, Management, and Government, Boston, Mass., Harvard Business School Press.

Kuhn, Thomas S. (1962), La structure des révolutions scientifiques, trad. fr. Laure Meyer, Paris, Flammarion, coll. « Champs sciences », 2008.

Lado, Augustine A. & Wilson, Mary C. (1994), « Human Resource Systems and Sustained Competitive Advantage: A Competency-Based Perspective », Academy of Management Review, vol. 19, n° 4, p. 699–727.

Lallement, Michel (1996a), « Le système de relations professionnelles allemand à l'épreuve de la réunification », Relations industrielles/Industrial Relations, vol. 51, n° 3, p. 443–467.

— (1996b), Sociologie des relations professionnelles, Paris, La Découverte, coll. « Repères », 2e éd., 2003.

Lapointe, Paul-André (2001), « Partenariat et participation syndicale à la gestion : le cas de Tembec », Relations industrielles/Industrial Relations, vol. 56, n° 4, p. 770–798.

Laroche, Patrice (2001), « The Effect of Unions on Workplace Innovation: Evidence from a French Survey », 9th Annual International Employment Relations Association Conference, Singapour, 7–12 juillet.

— (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 en sciences de gestion, Université Nancy 2.

— (2004), « Présence syndicale et performance financière des entreprises : une analyse statistique sur le cas français », Revue Finance Contrôle Stratégie, vol. 7, n° 3, p. 117–145.

— (2009), Les relations sociales en entreprise, Paris, Dunod, coll. « Topos + ».

— (2010), Gérer les relations avec les partenaires sociaux. Fonctionnement et enjeux du dialogue social, Paris, Dunod.

Laroche, Patrice & Wechtler, Heidi (2008), « La présence syndicale est-elle liée à la performance économique et financière des entreprises ? », in Thomas Amossé, Catherine Bloch-London & Loup Wolff (dir.), Les relations sociales en entreprise. Un portrait à partir des enquêtes « Relations professionnelles et négociations d'entreprise », Paris, La Découverte, coll. « Recherches », p. 256–274.

— (2011), « Labor Unions Effects on Workplace Performance: New Evidence From France », Journal of Labor Research, vol. 32, n° 2, p. 157–180.

Larouche, Viateur & Déom, Esther (1984), « L'approche systémique en relations industrielles », Relations industrielles/Industrial Relations, vol. 39, n° 1, p. 1984.

Laville, Jean-Louis (1992), La participation dans les entreprises en Europe, Paris, Vuibert, coll. « Ressources Humaines ».

Lawler, Edward E. (1986), High-involvement Management. Participative Stategies for Improving Organizational Performance, San Francisco, CA, Jossey-Bass.

— (1990), Strategic Pay. Aligning Organizational Strategies and Pay Systems, San Francisco, CA, Jossey-Bass.

— (2000), Rewarding Excellence: Pay Strategies for the New Economy, San Francisco, Jossey Bas.

Le Goff, Jacques (2004), Du silence à la parole. Une histoire du droit du travail des années 1830 à nos jours, Rennes, Presses universitaires rennaises, coll. « L'univers des normes ».

Le Maître, Annick & Tchobanian, Robert (1992), Les institutions représentatives du personnel dans l'entreprise, Paris, La Documentation française.

Legault, Marie-Josée & Bellemare, Guy (2008), « Theoretical Issues with New Actors and Emergent Modes of Labour », Relations industrielles/Industrial Relations, vol. 63, n° 4, p. 742–769.

Leibenstein, Harvey (1966), « Allocative Efficiency versus X-Efficiency », American Economic Review, vol. 56, n° 6, p. 392–415.

Léonard, Évelyne (2004), « Gestion des ressources humaines et relations industrielles, les sœurs ennemies ? », in Frank Bournois & Pierre Leclair (dir.), Gestion des ressources humaines : regards croisés en l'honneur de Bernard Galambaud, Paris, Economica, coll. « Gestion », p. 133–142.

Lévesque, Christian & Murray, Gregor (2010), « Comprendre le pouvoir syndical : ressources et aptitudes stratégiques pour renouveler l'action syndicale », Revue de l'IRES, vol. 2010/2, n° 65, p. 41–65.

Lichtenberger, Yves (2003), « Compétence, compétences », in José Allouche (dir.), Encyclopédie des ressources humaines, Paris, Vuibert, p. 203–215.

Liu, Whenchuan, Guthrie, James P., Flood, Patrick C. & MacCurtain, Sarah (2009), « Unions and the Adoption of High Performance Work Systems: Does Employment Security Play a Role? », Industrial and Labor Relations Review, vol. 63, n° 1, p. 109–127.

Locke, Edwin A. & Latham, Gary P. (1984), Goal Setting. A Motivational Technique that Works, Englewood Cliffs, NJ, Prentice-Hall.

Locke, Richard & Kochan, Thomas A. (1995), « Conclusion: The Transformation of Industrial Relations? A Cross-National Review of the Evidence », in Richard Locke, Thomas A. Kochan & Michael J. Piore (dir.), Employment Relations in a Changing World Economy, Boston, MA, Massachusetts Institute of Technology Press, p. 359–383.

Long, Richard J. & Shields, John L. (2006), « Performance Pay in Canadian and Australian Firms: A Comparative Study », The International Journal of Human Resource Management, vol. 16, n° 10, p. 1783–1811.

— (2009), « Do Unions Affect Pay Methods of Canadian Firms? A Longitudinal Study », Relations industrielles/Industrial Relations, vol. 64, n° 3, p. 442–465.

MacDuffie, John Paul (1995), « Human Resource Bundles and Manufacturing Performance: Organizational Logic and Flexible Production Systems in the World Auto Industry », Industrial and Labor Relations Review, vol. 48, n° 2, p. 197–221.

Machin, Stephen & Wood, Stephen (2005), « Human Resource Management as a Substitute for Trade Unions in British Workplaces », Industrial and Labor Relations Review, vol. 58, n° 2, p. 201–218.

Magneau, John M., Martin, James E. & Peterson, Melanie M. (1988), « Dual and Unilateral Commitment among Stwards and Rank-and-File Union Members », Academy of Management Journal, vol. 31, n° 2, p. 359–376.

Marbot, Éléonore (2007), « L'évaluation : cœur de la gestion des personnes », in Maurice Thévenet, Cécile Dejoux, Éléonore Marbot & Anne-Françoise Bender (dir.), Fonctions RH. Politiques, métiers et outils des ressources humaines, Paris, Pearson Éducation, p. 111–135.

March, James G. & Simon, Herbert A. (1958), Organizations, Cambridge, MA, Wiley-Blackwell, 2e éd., 1993.

Marchington, Mick & Wilkinson, Adrian (2005), « Direct Participation and Involvement », in Stephen Bach (dir.), Managing Human Resources. Personnel Management in Transition, Oxford, Blackwell, p. 398–423.

Marsden, David (2004), « Employment Systems: Workplace HRM Strategies and Labor Institutions », in Bruce E. Kaufman (dir.), Theoretical Perspectives on Work and the Employment Relationship, Champaign, IL, Industrial Relations Research Association, coll. « Industrial Relations Research Association Series », p. 77–103.

Marsden, David & Belfield, Richard (2010), « Institutions and the Management of Human Resources: Incentive Pay Systems in France and Great Britain », British Journal of Industrial Relations, vol. 48, p. 235-283.

Marsden, David, Belfield, Richard & Benhamou, Salima (2008), « Rémunérations incitatives et modèle salarial en France et en Grande-Bretagne », in Thomas Amossé, Catherine Bloch-London & Loup Wolff (dir.), Les relations sociales en entreprise. Un portrait à partir des enquêtes « Relations professionnelles et négociations d'entreprise », Paris, La Découverte, coll. « Recherches », p. 399–421.

Martens, Wil, Nagelkere, Ad & de Nijs, Willem (2001), « Das gesellschaftliche System der Arbeitsbeziehungen. Bemerkungen zu Ralf Rogowskis "Industrial Relations as a Social System" », Industrielle Beziehungen, vol. 8, n° 3, p. 229–253.

Martin, Philippe (dir.) (2007), Le dialogue social, modèles et modalités de la régulation juridique en Europe, Bordeaux, Presses Universitaires de Bordeaux, coll. « Droit européen ».

Maslow, Abraham H. (1954), Motivation and Personality, New York, Harper & Row.

Mayo, Elton (1949), Hawthorne and the Western Electric Company: The Social Problems of an Industrial Conflict, Londres, Routledge.

Mazeaud, Antoine (2006), Droit du travail, Paris, Montchrestien, coll. « Droit Privé », 5e éd.

McGregor, Douglas (1960), The Human Side of Enterprise, New York, McGraw-Hill.

McKersie, Robert B., Sharpe, Teresa, Kochan, Thomas A., Eaton, Adrienne E., Strauss, George & Morgenstern, Marty (2008), « Bagaining Theory Meets Interest-Based Negotiations: A Case Study », Industrial Relations, vol. 47, n° 1, p. 66–96.

McNabb, Robert & Whitfield, Keith (1999), « The Distribution of Employee Participation Schemes at the Workplace », The International Journal of Human Resource Management, vol. 10, n° 1, p. 122–136.

Méda, Dominique (1995), La travail. Une valeur en voie de disparition ?, Paris, Flammarion, coll. « Champ Essais », 2e éd., 2010.

Meltz, Noah M. (1989), « Industrial Relations: Balancing Efficiency and Equity », in Jack Barbash & Kate Barbash (dir.), Theories and Concepts in Comparative Industrial Relations, Columbia, University of South Carolina Press, p. 109–113.

Menard, Scott (1995), Applied Logistic Regression Analysis, Thousand Oaks, CA, Sage, coll. « Sage University Papers Series in Quantitative Applications in the Social Science », 2e éd., 2001.

Mériaux, Olivier, Kerbouc'h, Jean-Yves & Seiler, Carine (2008), « Évaluation de la loi du 4 mai 2004 sur la négociation d'accords dérogatoires dans les entreprises », Document d'études DARES/DGT, n° 140.

Metcalf, Henry C. & Urwick, Lyndall F. (dir.) (1941), Dynamic Administration. The Collected Papers of Mary Parker Follett, Londres, Harpers & Bros.

Meyer, John P. & Allen, Natalie J. (1997), Commitment in the Workplace. Theory, Research, and Application, Thousand Oaks, CA., Sage, coll. « Advanced Topics in Organizational Behavior ».

Meyer, John W. & Rowan, Brian (1977), « Institutionalized Organizations: Formal Structure as Myth and Ceremony », American Journal of Sociology, vol. 83, n° 2, p. 340–363.

Miles, Raymond E. & Snow, Charles C. (1984), « Designing Strategic Human Resources Systems », Organizational Dynamics, vol. 13, n° 1, p. 36–52.

Milgrom, Paul & Roberts, John (1995), « Complementarities and Fit Strategy, Structure, and Organizational Change in Manufacturing », Journal of Accounting and Economics, vol. 19, n° 2–3, p. 179–208.

Miller, Paul & Mulvey, Charles (1991), « Australian Evidence on the Exit/Voice Model of the Labor Market », Industrial and Labor Relations Review, vol. 45, n° 1, p. 44–57.

— (1992), « Trade Unions, Collective Voice and Fringe Benefits », Economic Record, vol. 68, p. 125-141.

Mohr, Robert D. & Zoghi, Cindy (2008), « High-Involvement Work Design and Job Satisfaction », Industrial and Labor Relations Review, vol. 61, n° 3, p. 275–296.

Moore, Sian, Tasiran, Ali & Jefferys, Stephen (2008), « The Impact of Employee Representation upon Workplace Industrial Relations Outcomes », Employment Relations Research Series — Department for Business Enterprise & Regulatory Reform, n° 87.

Morel, Christian (1981), La grève froide. Stratégies syndicales et pouvoir patronal, Toulouse, Octarès, coll. « Travail et activité humaine », 2e éd., 1994.

— (1991), « La drôle de négociation », Gérer & comprendre, n° 22, p. 77–91.

Moreton, David (1998), « An Open Shop Trade Union Model of Wages, Efforts, and Membership », European Journal of Political Economy, vol. 14, n° 3, p. 511–527.

Morin, Marie-Laure (1994), Le droit des salariés à la négociation collective. Principe général du droit, Paris, LGDJ/Montchrestien, coll. « Bibliothèque de droit social ».

— (1996), « Permanences et transformations du rôle de la négociation collective de branche », in Gregor Murray, Marie-Laure Morin & Isabelle Da Costa (dir.), L'état des relations professionnelles. Traditions et perspectives de recherche, Toulouse, Octarès, coll. « Travail », p. 351–376.

— (2003), « L'articulation entre la loi et la négociation : quel rôle pour l'État ? », in Jocelyne Barreau (dir.), Quelle démocratie sociale dans le monde du travail ?, Rennes, Presses Universitaires Rennaises, coll. « Des sociétés », p. 137–142.

Mouriaux, René (1992), Le syndicalisme en France, Paris, Presses Universitaires de France, coll. « Que sais-je ? », 5e éd., 2005.

Mowday, Richart T., Porter, Lyman W. & Steers, Richard M. (1982), Employee-Organization: the Psychology of Commitment, Absenteeism and Turnover, New York, Academic Press.

Müller-Jentsch, Walther (1995), « Germany: From Collective Voice to Co-Management », in Joel Rogers & Wolfgang Streeck (dir.), Work Councils: Consultation, Representation, and Cooperation in Industrial Relations, Chicagoe, University of Chicago Press, p. 53–78.

— (1998), « Les théories des relations industrielles : une mise en perspective », Sociologie du travail, n° 2/98, p. 233–262.

— (2004), « Theoretical Approaches to Industrial Relations », in Bruce E. Kaufman (dir.), Theoretical Perspectives on Work and the Employment Relationship, Cornell, Industrial and Labor Relations Press, coll. « Industrial Relations Research Association Series », p. 1–40.

Naboulet, Antoine (2011), « Que recouvre la négociation collective d'entreprise en France ? Un panorama des acteurs, des textes et des thématiques entre 2005 et 2008 », Document d'études DARES, n° 163.

Naylor, Robin Andrew (1990), « A Social Custom Model of Collective Action », European Journal of Political Economy, vol. 6, n° 2, p. 201–216.

Naylor, Robin Andrew & Cripps, Martin William (1993), « An Economic Theory of the Open Shop Trade Union », European Economic Review, vol. 37, n° 8, p. 1599–1620.

Neveu, Érik (1996), Sociologie des mouvements sociaux, Paris, La Découverte, coll. « Repères », 5e éd., 2011.

Ng, Ignace & Maki, D. (1994), « Trade Union Influence on Human Resource Management Practices », Industriral Relations, vol. 33, n° 1, p. 121–135.

Olson, Mancur (1965), La logique de l'action collective, trad. fr. Mario Levi, Bruxelles, Éditions de l'Université de Bruxelles, coll. « Fondamentaux », 2011.

Olszak, Norbert (1999), Histoire du droit du travail, Paris, Presses universitaires de France, coll. « Que sais-je ? ».

Ordiz-Fuertes, Mónica & Fernández-Sánchez, Esteban (2003), « High-Involvement Practices in Human Resource Management: Concept and Factors that Motivate their Adoption », The International Journal of Human Resource Management, vol. 14, n° 4, p. 511–529.

Osterman, Paul (1995a), « How Common is Workplace Transformation and Who Adopts it? », Industrial and Labor Relations Review, vol. 47, n° 2, p. 173–188.

— (1995b), « Skill, Training, and Work Organization in American Establishments », Industrial Relations, vol. 34, n° 2, p. 125–147.

Outteryck, Valérie (2000), « La crise syndicale : une naturalisation de la GRH. Analyse comparative France-USA-Angleterre », Actes du xie congrès de l'AGRH, ESC-EAP Paris, 16–17 novembre.

Oxenbridge, Sarah & Brown, William (2004), « Achieving a New Equilibrium? The Stability of Cooperative Employer-Union Relationships », Industrial Relations Journal, vol. 35, n° 5, p. 389–402.

Paquet, Renaud, Gaétan, Isabelle & Bergeron, Jean-Guy (2000), « Does Interest-Based Bargaining (IBB) Really Make a Difference in Collective Bargaining Outcomes? », Negotiation Journal, vol. 16, n° 3, p. 281–296.

Parsons, Talcott (1951), The Social System, Londres, Routledge, 2e éd., 1991.

Pénissat, Étienne (2008), « Réceptions de l'enquête, perceptions des relations professionnelles, une enquête sur REPONSE », in Thomas Amossé, Catherine Bloch-London & Loup Wolff (dir.), Les relations professionnelles en entreprise. Un portrait à partir des enquêtes « Relations professionnelles et négociations d'entreprise », Paris, La Découverte, coll. « Recherches », p. 69–82.

Perlman, Sellig (1928), A Theory of Labor Movement, New York, Augustus M. Kelley.

Pernot, Jean-Marie (2005), Syndicats : lendemains de crise ?, Paris, Folio, coll. « Actuel », 2e éd., 2010.

Pernot, Jean-Marie & Pignoni, Maria-Theresa (2008), « Les salariés et les organisations syndicales de 1992 à 2004 : une longue saison de désamour », in Thomas Amossé, Catherine Bloch-London & Loup Wolff (dir.), Les relations professionnelles en entreprise. Un portrait à partir des enquêtes « Relations professionnelles et négociations d'entreprises », Paris, La Découverte, coll. « Recherches », p. 140–162.

Peters, Thomas J. & Waterman, Robert H. Jr. (1982), In Search of Excellence: Lessons from America's Best-Run Companies, New York, Warner Bros., 2e éd., 1984.

Pettigrew, Andrew (1987), « Context and Action in the Transformation of the Firm », Journal of Management Studies, vol. 24, n° 6, p. 649–670.

Pfeffer, Jeffrey (1994), Competitive Advantage through People. Unleashing the Power of the Workforce, Boston, MA, Harvard Business Scholl Press.

— (1998), The Human Equation: Building Profits by Putting People First, Boston, MA, Harvard Business School Press.

Pichault, François & Nizet, Jean (2000), Les pratiques de gestion des ressources humaines. Approches contingente et politique, Paris, Le Seuil, coll. « Points ».

Pignoni, Maria-Theresa & Tenret, Élise (2007), « Présence syndicale : des implantations en croissance, une confiance des salariés qui ne débouche pas sur des adhésions », Premières informations, premières synthèses, n° 14.2.

Pil, Frits K. & MacDuffie, John Paul (1996), « The Adoption of High-Involvement Work Practices », Industrial Relations, vol. 35, n° 3, p. 423–455.

Piore, Michael J. & Safford, Sean (2006), « Changing Regimes of Workplace Governance, Shifting Axes of Social Mobilization, and the Challenge to Industrial Theory », Industrial Relations, vol. 45, n° 3, p. 299–326.

Poole, Michael J. F. (1981), Theories of Trade Unionism. A Sociology of Industrial Relations, Londres, Routledge, 2e éd., 1984.

Porter, Michael E. (1985), Cometitive Advantage: Techniques for Analyzing Industries and Competitors, New York, Free Press.

Preuss, Gil A. (2003), « High Performance Work Systems and Organizational Outcomes: The Mediating Role of Information Quality », Industrial and Labor Relations Review, vol. 56, n° 4, p. 590–605.

Prost, Antoine (1979), Petite histoire de la France au 20e siècle, Paris, Armand Colin, coll. « U », 5e éd., 2002.

Pucci, Muriel & Zajdela, Hélène (2003), « Théories des négociations salariales et des syndicats », in José Allouche (dir.), Encyclopédie des ressources humaines, Paris, Vuibert, p. 952–966.

Ramsay, Harvie, Scholarios, Dora & Harley, Bill (2000), « Employees and High-Performance Work Systems: Testing Inside the Black Box », British Journal of Industrial Relations, vol. 38, n° 4, p. 501–531.

Rau, Barbara (2009), « The Diffusion of High Performance Work Systems in Unions », Proceedings of the 61st Annual Meeting of the Labor and Employment Relations Associations Series, San Francisco, CA, 3–5 janvier.

Reshef, Yonathan, Kizilos, Mark, Ledford, Gerald E. Jr. & Cohen, Susan G. (1999), « Employee Involvement Programs: Should Unions Get Involved? », Journal of Labor Research, vol. xx, n° 4, p. 557–569.

Reynaud, Jean-Daniel (1989), Les règles du jeu. L'action collective et la régulation sociale, Paris, Armand Colin, coll. « U », 3e éd., 1997.

Roche, William K. (1999), « In Search of Commitment-Oriented Human Resource Management Practices and the Conditions that Sustain Them », Journal of Management Studies, vol. 36, n° 5, p. 653–678.

— (2009), « Who Gains from Workplace Partnership? », The International Journal of Human Resource Management, vol. 20, n° 1, p. 1–33.

Roche, William K. & Geary, John F. (2002), « Advocates, Critics, and Union Involvement in Workplace Partnership: Irish Airports », British Journal of Industrial Relations, vol. 40, n° 4, p. 659–688.

Rogowski, Ralf (2000), « Industrial Relations as a Social System », Industrielle Beziehungen, vol. 70, n° 1, p. 97–126.

Rojot, Jacques (1977), « Syndicats français et théories des relations industrielles », Revue française de gestion, n° 11, p. 49–58.

— (1989), « The Myth of French Exceptionalism », in Jack Barbash & Kate Barbash (dir.), Theories and Concepts in Comparative Industrial Relations, Columbia, SC, University of South California Press, p. 76–88.

— (2005), Théorie des organisations, Paris, Eska, 2e éd.

Rojot, Jacques & Le Flanchec, Alice (2004), « Une étude de la relation entre stratégie d'entreprise et pratiques de gestion des ressources humaines à travers l'enquête REPONSE », Revue de gestion des ressources humaines, n° 51, p. 24–38.

Rosanvallon, Pierre (1988), La question syndicale, Paris, Hachette Littératures, coll. « Pluriel », 2e éd., 1998.

Rubinstein, Saul A. (2001), « A Different Kind of Union: Balancing Co-Management and Representation », Industrial Relations, vol. 40, n° 2, p. 163–203.

Rubinstein, Saul A. & Kochan, Thomas A. (2001), Learning from Saturn, Ithaca, NY, Industrial and Labor Relations Press.

Saglio, Jean (1991), « La régulation de branche dans le système français de relations professionnelles », Travail et Emploi, n° 47, p. 26–42.

— (2003), « La spécificité de la négociation collective dans le système français de relations professionnelles », in Jocelyne Barreau (dir.), Quelle démocratie sociale dans le monde du travail ?, Rennes, Presses universitaires rennaises, coll. « Des sociétés », p. 39–50.

Sainsaulieu, Ivan (1999), « SUD-PTT, un nouveau syndicalisme « politique » ? », Relations industrielles/Industrial Relations, vol. 54, n° 4, p. 790–814.

Salesina, Marc (2011), « L'influence des institutions représentatives du personnel sur les pratiques de gestion des ressources humaines. Une analyse quantitative du cas français », xxiie congrès de l'AGRH, Marrakech, 26–28 octobre.

— (2012), « L'influence des institutions représentatives du personnel sur les pratiques de gestion des ressources humaines », @GRH, vol. 2012/1, n° 2, p. 11–36.

Schelling, Thomas (1960), Stratégie du conflit, Paris, Presses Universitaires de France, coll. « Perspectives internationales », 1986.

Schuler, Randall S. & Jackson, Susan E. (1987), « Linking Competitive Strategies with Human Resource Management Practices », Academy of Management Executive, vol. 1, n° 3, p. 207–219.

Segrestin, Denis (1980), « Les communautés pertinentes de l'action collective : canevas pour l'étude des fondements sociaux des conflits du travail en France », Revue française de sociologie, vol. 21, n° 21–2, p. 171–202.

Shackleton, J. R. (1998), « Industrial Relations Reform in Britain since 1979 », Journal of Labor Research, vol. 19, n° 3, p. 581–605.

Simmel, Georg (1995), Le conflit, trad. fr. Sybille Muller, Belval, Circé, coll. « Poche », 2e éd., 2003.

Simon, Herbert A. (1947), Administrative Behavior. A Study of Decision-Making Processes in Administrative Organizations, New York, Free Press, 4e éd., 1997.

Sire, Bruno (1993), Gestion stratégique des rémunérations, Paris, Liaisons, coll. « Option Gestion ».

Sire, Bruno & Tremblay, Michel (2003), « Le mix-rémunération », in José Allouche (dir.), Encyclopédie des ressources humaines, Paris, Vuibert, p. 1277–1283.

Sisson, Keith (1993), « In Search of HRM », British Journal of Industrial Relations, vol. 31, n° 2, p. 201–210.

— (2010), Employment relations matters, Warwick, University of Warwick.

Slichter, Sumner (1941), Union Policies and Industrial Management, Washington, D.C., Brookings Institution.

Slichter, Sumner, Healy, James H. & Livernash, E. Robert (1960), The Impact of Collective Bargaining on Management, Washington, DC, Brookings Institution, 10e éd., 1975.

Smith, Paul & Morton, Gary (1993), « Union Exclusion and the Decollectivization of Industrial Relations in Contemporary Britain », British Journal of Industrial Relations, vol. 31, n° 1, p. 97–114.

Sohier, Joël (2010), Le syndicalisme en France, Paris, Vuibert, coll. « Explicit ».

Stevens, James P. (2002), Applied Multivariate Statistics for the Social Science, Mahwah, NJ, Lawrence Erlbaum Associates, 4e éd.

Strauss, Anselm (1978), Negotiations: Varieties, Contextes, Processes, and Social Order, San Francisco, CA, Jossey-Bass.

Streeck, Wolfgang (1995), « Works Councils in Western Europe: From Consultation to Participation », in Joel Rogers & Wolfgang Streeck (dir.), Work Councils: Consultation, Representation, and Cooperation in Industrial Relations, Chicago, IL, University of Chicago Press, p. 313–348.

Streeck, Wolfgang & Schmitter, Philippe C. (1985), « Community, Market, State—and Associations? The Prospective Contribution of Interest Governance to Social Order », in Wolfgang Streeck & Philippe C. Schmitter (dir.), Private Interest Government: Beyond Market and State, Londres, Sage, p. 1–29.

Streeck, Wolfgang & Visser, Jelle (1997), « The Rise of Conglomerate Union », European Journal of Industrial Relations, vol. 3, n° 3, p. 305–332.

Supiot, Alain (1994), Critique du droit du travail, Paris, Presses Universitaires de France, coll. « Quadrige Débats », 2e éd., 2007.

Tailby, Stephanie, Richardson, Hettie A., Danford, Andy, Upchurch, Martin & Stewart, Paul (2007), « Partnership with and without Trade Unions in the UK Financial Services: Filling or Fuelling the Representation Gap? », Industrial Relations Journal, vol. 38, n° 3, p. 210–228.

Tailby, Stephanie, Richardson, Hettie A., Stewart, Paul, Danford, Andy & Upchurch, Martin (2004), « Partnership at Work and Worker Participation: An NHS Case Study », Industrial Relations Journal, vol. 35, n° 5, p. 403–418.

Tallard, Michèle (1990), « La généralisation de la couverture conventionnelle », Travail et Emploi, vol. 46, p. 15–22.

Tchobanian, Robert (1996), « La représentation des salariés dans l'entreprise : entre participation et action syndicale », in Gregor Murray, Marie-Laure Morin & Isabelle Da Costa (dir.), L'état des relations professionnelles. Traditions et perspectives de recherche, Toulouse, Octarès, coll. « Travail », p. 259–283.

Teague, Paul & Hann, Deborah (2010), « Problems with Partnership at Work: Lessons from an Irish Case Study », Human Resource Management Journal, vol. 20, n° 1, p. 100–114.

Thelen, Kathleen (1999), « Historical Institutionnalism in Comparative Politics », Annual Reviews of Political Science, vol. 2, p. 369–404.

Thévenet, Maurice (1995), Impliquer les personnes dans l'entreprise, Paris, Liaisons, coll. « Option Gestion ».

Thévenet, Maurice & Neveu, Érik (dir.) (2002), L'implication au travail, Paris, Vuibert.

Thuderoz, Chritian (2000), Négociaions. Essai de sociologie du lien social, Paris, Presses Universitaires de France, coll. « Le sociologue ».

Tichy, Noel M., Fombrun, Charles J. & DeVanna, Mary Anne (1982), « Strategic Human Resource Management », Sloan Management Review, vol. 23, n° 2, p. 47–61.

Tixier, Pierre-Éric (1992), Mutation ou déclin du syndicalisme ? Le cas de la CFDT, Paris, Presses Universitaires de France, coll. « Sociologies ».

— (2007), « Les mutations de la négociation collective. Le cas de la France », Négociations, vol. 2007/2, n° 8, p. 103–119.

Touraine, Alain, Wieviorka, Michel & Dubet, François (1984), Le mouvement ouvrier, Paris, Fayard, coll. « Mouvements ».

Traxler, Franz, Blaschke, Sabine & Kittel, Bernhard (2001), National Labour Relations in Internationalized Markets. A Comparative Study of Institutions, Change, and Performance, Oxford, Oxford University Press.

Tremblay, Jean-François (2010), « La théorie des négociations stratégiques : une mise à l'épreuve en contexte québecois », Revue internationale sur le travail et la société, vol. 8, n° 1, p. 17–40.

Turnbull, Peter (2003), « What Do Unions Do Now? », Journal of Labor Research, vol. xxiv, n° 3, p. 491–527.

Turner, Lowell (1991), Democracy at Work: Changing World Markets and the Future of Labor Unions, Ithaca, NY, Cornell Univeristy Press.

Ubbiali, Gérard (2001), « Qu'est-ce qu'un professionnel du syndicalisme ? », in Dominique Labbé & Stéphane Courtois (dir.), Regards sur la crise du syndicalisme, Paris, L'Harmattan, coll. « Logiques sociales ».

Ulrich, Valérie & Zilberman, Serge (2007), « La réduction du temps de travail : révélateur et source de développement des relations professionnelles en entreprise », Premières informations, premières synthèses, n° 03.2.

Upchurch, Martin, Richardson, Mike, Tailby, Stephanie, Danford, Andy & Stewart, Paul (2006), « Employee Representation and Partnership in the Non-Union Sector: A Paradox of Intention? », Human Resource Management Journal, vol. 16, n° 4, p. 393–410.

Van Dyne, Linn, Ang, Soon & Botero, Isabel C. (2003), « Conceptualizing Employee Silence and Employee Voice as Multidimensional Constructs », Journal of Management Studies, vol. 40, n° 5, p. 1359–1392.

Vanderberg, Robert J., Richardson, Hettie A. & Eastman, Lorrina J. (1999), « The Impact of High Involvement Work Processes on Organizational Effectiveness. A Second-Order Latent Variable Approach », Group & Organization Management, vol. 24, n° 3, p. 300–339.

Varian, Hal A. (2003), Introduction à la microéconomie, trad. fr. Bernard Thiry, Bruxelles, De Boeck, coll. « Ouvertures économiques », 5e éd.

Verly, Jean (2003), « La décentralisation des relations collectives de travail », Reflets et Perspectives, vol. XLII, n° 2003/4, p. 23–34.

Verma, Anil (1989), « Joint Participation Programs: Self-Help or Suicide for Labor? », Industrial Relations, vol. 28, n° 3, p. 401–410.

— (2005), « What Do Unions Do to the Workplace? Union Effects on Managmeent and HRM Policies », Journal of Labor Research, vol. xxvi, n° 3, p. 415–449.

Verma, Anil & McKersie, Robert B. (1987), « Employee Involvement: The Implications of Noninvolvement br Unions », Industrial and Labor Relations Review, vol. 40, n° 4, p. 556–568.

Villermé, Louis René (1840), Tableau de l'état physique et moral des ouvriers en France, Paris, La Découverte, coll. « Cahiers libres », 2e éd., 1986.

Voos, Paula B (1989), « The Influence of Cooperative Programs on Union-Management Relations, Flexibility, and Other Labor Relations Outcomes », Journal of Labor Research, vol. x, n° 1, p. 103–117.

Voos, Paula B. (2001), « An IR Perspective on Collective Bargaining », Human Resource Management Review, vol. 11, p. 487–503.

Vroom, Victor H. (1964), Work and Motivation, New York, Wiley.

Waddington, Jeremy & Hoffmann, Reiner (2000), Trade Unions in Europe. Facing Challenges and Searching for Solutions, Bruxelles, European Trade Union Institute.

Walton, Robert E. (1985), « From Control to Commitment in the Workplace », Harvard Business Review, n° 63, p. 77–84.

Walton, Robert E., Cutcher-Gershenfeld, Joel & McKersie, Robert B. (1994), Strategic Negotiations. A Theory of Change in Labor-Management Relations, Ithaca, NY, Cornell University Press, 2e éd., 2000.

Walton, Robert E. & McKersie, Robert B. (1965), A Behavioral Theory of Labor Negotiations. An Analysis of a Social Interaction System, New York, McGraw Hill, 2e éd., 1991.

Way, Sean A. (2002), « High Performance Work Systems and Intermediate of Firm Performance Within the US Small Business Sector », Journal of Management, vol. 28, n° 6, p. 765–785.

Webb, Beatrice & Webb, Sidney (1897), Industrial Democracy, Londres, Longmans.

Wells, Don (1993), « Are Strong Unions Compatible with the New Model of Human Resource Management? », Relations industrielles/Industrial Relations, vol. 48, n° 1, p. 56–85.

Wilkinson, Adrian, Gollan, Paul J., Marchington, Mick & Lewin, David « Conceptualizing Employee Participation in Organizations », in Adrian Wilkinson, Paul J. Gollan, Mick Marchington & David Lewin (dir.), The Oxford Handbook of Participation in Organizations, Oxford, Oxford University Press, p. 3–25.

Williamson, Oliver E. (1985), The Economic Institutions of Capitalism: Firms, Markets and Relational Contracting, New York, MacMillan.

Wills, Jane (2004), « Trade Unionism and Partnership in Practie: Evidence from the Barclays–Unifi Agreement », Industrial Relations Journal, vol. 35, n° 4, p. 329–343.

Wolff, Loup (2008), « Le paradoxe du syndicalisme français : un faible nombre d'adhérents, mais des syndicats bien implantés », Premières informations, Premières synthèses, n° 16.1.

Wood, Stephen & de Menezes, Lilian (1998a), « High Commitment Management in the UK: Evidence from the Workplace Industrial Relations Survey, and Employers' Manpower and Skills Practices Survey », Human Relations, vol. 51, n° 4, p. 485–515.

Wood, Stephen & de Menezes, Lilian M. (2008a), « Comparing Perspectives on High Involvement Management and Organizational Performance across the British Economy », The International Journal of Human Resource Management, vol. 19, n° 4, p. 639–683.

Wood, Stephen J. (1996a), « High Commitment Management and Payment Systems », Journal of Management Studies, vol. 33, p. 53–77.

— (1996b), « High Commitment Management and Unionization in the UK », The International Journal of Human Resource Management, vol. 7, n° 1, p. 41–58.

— (1999a), « Getting the Measure of the Transformed High-Performance Organization », British Journal of Industrial Relations, vol. 37, n° 3, p. 391–417.

— (1999b), « Human Resource Management and Performance », International Journal of Management Reviews, vol. 1, n° 4, p. 376–413.

Wood, Stephen J. & Albanese, Maria Teresa (1995), « Can We Speak of a High Commitment Management on the Shop Floor? », Journal of Management Studies, vol. 32, n° 2, p. 215–247.

Wood, Stephen J. & de Menezes, Lilian (1998b), « High Commitment Management in the UK: Evidence from the Workplace Industrial Relations Survey, and Employers' Manpower and Skills Practices Survey », Human Relations, vol. 51, n° 4, p. 485–515.

Wood, Stephen J. & de Menezes, Lilian M. (2008b), « Comparing Perspectives on High Involvement Management and Organizational Performance across the British Economy », The International Journal of Human Resource Management, vol. 19, n° 4, p. 639–683.

— (2011), « High Involvement Management, High Performance Work Systems and Well-Being », The International Journal of Human Resource Management, vol. 22, n° 7, p. 1586–1610.

Wood, Stephen J., Holman, David & Stride, Christopher (2006), « Human Resource Management and Performance in UK Call Centres », British Journal of Industrial Relations, vol. 44, n° 1, p. 99–124.

Wood, Stephen J., Van Veldhoven, Marc, Croon, Marcel & de Menezes, Lilian M. (2012), « Enriched Job Design, High Involvement Management and Organizational Performance: The Mediating Roles of Job Satisfaction and Well-Being », Human Relations, vol. 65, n° 4, p. 419–445.

Wood, Stephen J. & Wall, Toby D. (2007), « Work Enrichment and Employee Voice in Human Resource Management-Performance Studies », The International Journal of Human Resource Management, vol. 18, n° 7, p. 1335–1372.

Wright, Patrick M., Gardner, Timothy M. & Moynihan, Lisa M. (2003), « The Impact of HR Practices on the Performance of Business Units », Human Resource Management Journal, vol. 13, n° 3, p. 21–36.

Wright, Patrick M., McCormick, Blaine, Sherman, W. Scott & McMahan, Gary C. (1999), « The Role of Human Resource Practices in Petro-Chemical Refinery Performance », The International Journal of Human Resource Management, vol. 10, n° 4, p. 551–571.

Youndt, Mark A., Snell, Scott A., Dean, James W. Jr. & Lepak, David P. (1996), « Human Resource Management, Manufacturing Strategy, and Firm Performance », Academy of Management Journal, vol. 39, n° 4, p. 836–866.

Young, Stanley (1982), « Industrial Relations: A Paradigmatic Analysis », Relations industrielles/Industrial Relations, vol. 37, n° 1, p. 32–50.

Zaleznik, Abraham (1977), « Managers and Leaders: Are They Different? », Harvard Business Review, vol. 55, p. 67–78.

Contribution à l'analyse de l'influence des institutions représentatives du personnel sur les pratiques de gestion des ressources humaines dans le contexte français

Thèse pour l'obtention du doctorat nouveau régime ès sciences de gestion
Présentée et soutenue publiquement le 30 novembre 2012 par

Marc Salesina

Mots-clefs

Pratiques mobilisatrices de GRH
Relations professionnelles en entreprise
Institutions représentatives du personnel

Résumé

Depuis les début des années 1980, la législation française des relations professionnelles a connu des transformations majeures. En particulier, la négociation collective au niveau de l'entreprise est devenue un enjeu central du processus de décision RH et plusieurs réformes ont cherché à stimuler la participation des salariés et le partenariat social. Ces changements interviennent alors que se sont développées des pratiques de gestion des ressources humaines, dites mobilisatrices, dont un des objectifs est de fournir aux salariés des opportunités de participation directe à la prise de décision dans l'entreprise. Elles sont ainsi parfois présentées comme potentiellement concurrentes de l'action des IRP. Ces éléments sont porteurs d'interrogations sur le rôle joué par les institutions représentatives du personnel sur l'utilisation de pratiques de GRH mobilisatrices. En s'appuyant sur les apports théoriques issus des champs des relations professionnelles — le modèle exit/voice/loyalty, la théorie des décisions stratégiques et ses prolongements — et de la gestion stratégique des ressources humaines, ce travail doctoral a pour objectif d'éclairer l'influence des IRP sur l'utilisation de pratiques et systèmes de pratiques mobilisatrices de GRH, à partir des données de l'enquête REPONSE 2004–2005. Les hypothèses, testées par la mise en œuvre de modèles de régression logistique, ont vocation à tenir compte des spécificités du système français de relations professionnelles et interrogent ainsi l'influence de la présence d'IRP, de leurs configurations, de leurs stratégies et de leurs activités. Les résultats peuvent être présentés selon trois axes. En premier lieu, les IRP n'apparaissent pas constituer de frein à l'adoption de pratiques ou de systèmes de pratiques de GRH. En second lieu, elles exercent des influences qui relèvent de logiques différentes et qui semblent mal s'accorder avec les réformes juridiques récentes qui organisent la subsidiarité de leur participation à la négociation collective. En troisième lieu, la mise en évidence de résultats divergents concernant les pratiques prises isolément et les systèmes de pratiques semble souligner l'importance de la dimension stratégique que revêtent les pratiques mobilisatrices pour l'ensemble des acteurs des relations professionnelles en entreprise.

Contribution to the Analysis of the Influence of Employee Representatives on the Use Human Resource Management Practices and Systems in French Workplaces

Keywords

High performance work practices
Industrial and employment relations
Employee representatives

Abstract

Since the beginning of the 1980s, the French legislation of workplace industrial relations has faced dramatic transformations. Specifically, collective bargaining procedures with employee representatives have become a central feature of the HR decision-making process, and several reforms intended to reinforce both employee participation and partnership between employers and employee representatives. Such changes raise questions about the role played by employee representatives in shaping human resource practices used in French workplaces, within a specific legal and historical framework. In conjunction, human resources practices based on employee involvement and commitment have developed, and their effects can be regarded as adversarial to employee representatives. Drawing on the theoretical works developed in the fields of industrial relations—namely exit/voice model, strategic choice theory and its extensions—and strategic human resource management, the aim of this doctoral research is to offer an analysis of the influence of the presence, co-presence, activities and strategies of union as well as non-union employee representatives on the use of high performance work practices and systems. As such, we investigate if and to what extend employee representation can be regarded as determinants of human resource practices and systems at the workplace level. A quantitative analysis is conducted on a nationally representative sample of 2,500 French workplaces. The results of logistic regression estimates can be summed up into three main points. First, we note that employee representatives do not prevent the use of high performance work practices and systems. Second, the fact that union and non-union employee representatives show different influence over the use of practices raises questions about new legal features. Third, we show that the influence of employee representatives varies when we turn from the analysis of isolated practices to bundles of practices. This result underlines that high performance work systems have a strategic meaning to both the management and employee representatives.

coordonnées du laboratoire

Centre Européen de Recherche en Économie Financière et Gestion des Entreprises
Pôle Lorrain de Gestion
13, rue du maréchal Ney
54037 Nancy Cedex