

L'INFLUENCE DES INSTITUTIONS REPRÉSENTATIVES DU PERSONNEL SUR LES PRATIQUES DE GESTION DES RESSOURCES HUMAINES : UNE APPROCHE QUANTITATIVE DANS LE CONTEXTE FRANÇAIS

Marc SALESINA
IUT Nancy Charlemagne — CEREFIGE

Marc SALESINA
IUT Nancy Charlemagne — Département Techniques de commercialisation
2 ter, boulevard Charlemagne — CS 55227
54052 Nancy Cedex
06 22 46 12 26
marc.salesina@univ-nancy2.fr

Résumé

Les dispositions juridiques des trente dernières années ont accéléré la décentralisation de la création de règles au profit de la négociation d'entreprise et du partenariat social. Dans le même temps, des pratiques fondées sur la flexibilité, la responsabilisation, la participation, l'expression et la mobilisation individuelles ont fait leur apparition dans le paysage de la gestion des ressources humaines (GRH) en France. Ces deux mouvements appellent à s'interroger sur la gestion des relations sociales en entreprise, et plus particulièrement sur l'influence des institutions représentatives du personnel (IRP) sur la GRH.

Notre question de recherche est donc la suivante : quelle est, dans les établissements de France, l'influence de la présence, de l'identité et de l'activité des IRP sur les pratiques de GRH ? À partir des données de l'enquête REPONSE, nous avons mené une analyse quantitative sur un échantillon national représentatif de 2 074 établissements. Nous avons utilisé des modèles de régression logistique pour expliquer quatre catégories pratiques de GRH : pratiques de travail en équipe et flexibilité, pratiques de rémunération individuelles, différées et collectives, et pratiques de formation et circulation ascendante et descendante de l'information.

Les résultats suggèrent que la présence d'IRP dans l'établissement n'a pas d'influence négative sur la présence de ces pratiques de GRH. Le pluralisme syndical favoriserait les pratiques collectives de rémunération et les pratiques de formation et circulation de l'information. L'étiquette du syndicat majoritaire a par ailleurs un impact modeste et on n'observe que des différences marginales entre les différentes « grandes centrales ». Enfin, l'activité syndicale, appréhendée par la participation syndicale à la négociation d'entreprise, a une influence négative sur la dimension collective du mix-rémunération. Ces résultats appellent à reconsidérer la place de la négociation collective comme instrument privilégié du dialogue social, et à approfondir les recherches sur le déséquilibre des pouvoirs entre direction et IRP.

Mots clés : relations professionnelles en entreprise, pratiques de GRH, syndicalisme, négociation collective.

L'INFLUENCE DES INSTITUTIONS REPRÉSENTATIVES DU PERSONNEL SUR LES PRATIQUES DE GESTION

DES RESSOURCES HUMAINES : UNE APPROCHE QUANTITATIVE DANS LE CONTEXTE FRANÇAIS

Résumé

Les dispositions juridiques des trente dernières années ont accéléré la décentralisation de la création de règles au profit de la négociation d'entreprise et du partenariat social. Dans le même temps, des pratiques fondées sur la flexibilité, la responsabilisation, la participation, l'expression et la mobilisation individuelles ont fait leur apparition dans le paysage de la gestion des ressources humaines (GRH) en France. Ces deux mouvements appellent à s'interroger sur la gestion des relations sociales en entreprise, et plus particulièrement sur l'influence des institutions représentatives du personnel (IRP) sur la GRH.

Notre question de recherche est donc la suivante : quelle est, dans les établissements de France, l'influence de la présence, de l'identité et de l'activité des IRP sur les pratiques de GRH ? À partir des données de l'enquête REPONSE, nous avons mené une analyse quantitative sur un échantillon national représentatif de 2 074 établissements. Nous avons utilisé des modèles de régression logistique pour expliquer quatre catégories pratiques de GRH : pratiques de travail en équipe et flexibilité, pratiques de rémunération individuelles, différées et collectives, et pratiques de formation et circulation ascendante et descendante de l'information.

Les résultats suggèrent que la présence d'IRP dans l'établissement n'a pas d'influence négative sur la présence de ces pratiques de GRH. Le pluralisme syndical favoriserait les pratiques collectives de rémunération et les pratiques de formation et circulation de l'information. L'étiquette du syndicat majoritaire a par ailleurs un impact modeste et on n'observe que des différences marginales entre les différentes « grandes centrales ». Enfin, l'activité syndicale, appréhendée par la participation syndicale à la négociation d'entreprise, a une influence négative sur la dimension collective du mix-rémunération. Ces résultats appellent à reconsidérer la place de la négociation collective comme instrument privilégié du dialogue social, et à approfondir les recherches sur le déséquilibre des pouvoirs entre direction et IRP.

Mots clés : relations professionnelles en entreprise, pratiques de GRH, syndicalisme, négociation collective.

Introduction

Depuis 1982 et les lois Auroux, les incitations légales à la négociation collective d'entreprise se sont multipliées, et de nombreux thèmes sont aujourd'hui concernés par des procédures obligatoires¹. Cette multiplication témoigne de l'assouplissement de la hiérarchie des normes et de la place de plus en plus centrale occupée par la règle négociée avec les institutions représentatives du personnel (IRP) dans la vie organisationnelle. La gestion des relations sociales et la négociation collective se présentent ainsi comme des activités essentielles pour le management en général et la gestion des ressources humaines (GRH) en particulier. Ces évolutions interviennent alors que les modèles productifs et les modes d'organisation sont eux aussi marqués par des changements qui influencent les pratiques de GRH dans les entreprises. On constate ainsi depuis le début des années 1990 le développement de l'utilisation de pratiques « innovantes » de GRH, qui s'appuient sur la participation et l'expression individuelle, la flexibilité et la mobilisation des salariés [Coutrot, 2000].

Or, cette double évolution des règles et des pratiques n'a fait l'objet que d'une attention modeste de la part de la communauté des chercheurs en GRH. Les éléments théoriques et empiriques issus de l'économie du travail, des relations industrielles et de la gestion stratégique des ressources humaines sont polarisés : certains soulignent l'influence négative de la présence d'IRP sur l'autonomie managériale, les coûts sociaux et la performance de l'entreprise alors que d'autres suggèrent que la coopération et le partenariat sont bénéfiques à l'organisation. Ces propositions invitent néanmoins à s'interroger sur l'influence de la présence, de l'identité (syndicale, non syndicale et, pour les IRP syndicales, leur centrale d'appartenance et les éventuels effets du pluralisme syndical) et de l'activité des IRP dans l'établissement.

Notre question de recherche est donc la suivante : quelle est, dans les établissements de France, l'influence de la présence, de l'identité et de l'activité des institutions représentatives du personnel sur les pratiques de gestion des ressources humaines ? À partir des données de l'enquête « Relations sociales et négociations en entreprise » (REPONSE), nous avons mené une analyse quantitative sur un échantillon national représentatif de 2 074 établissements. Nous avons utilisé des modèles de régression logistique de type logit pour expliquer quatre variables destinées à saisir différentes pratiques de GRH : pratiques de travail en équipe et de flexibilité (participation des salariés à des équipes autonomes de production et des cercles de qualité, rotations de poste), pratiques de rémunération individuelles, différées et collectives, et pratiques de formation professionnelle et circulation de l'information. Les estimations des modèles suggèrent qu'il n'existe pas, en France, d'influence négative de la présence d'IRP, du pluralisme syndical, de l'identité du syndicat majoritaire dans l'établissement, et de l'activité effective des délégués syndicaux, sur les pratiques de GRH.

Dans une première partie, nous revenons sur les principales évolutions des modes de production et du canevas juridique qui encadre le système français de relations professionnelles (I). Ces enjeux contextuels sont mis en regard des littératures théoriques et empiriques concernant l'influence des IRP sur l'entreprise et les pratiques de GRH (II). La troisième partie est consacrée à l'analyse quantitative et présente la méthodologie, les données et les résultats de l'étude (III). Enfin, une dernière partie discute des limites de cette analyse et des pistes de recherche à explorer (IV).

1. Nous souhaitons remercier les deux évaluateurs ainsi que Patrice Laroche, professeur agrégé à l'Université Nancy 2, pour leurs remarques et leurs suggestions qui ont permis de faire évoluer cette recherche.

I. Gestion des ressources humaines et relations professionnelles : entre contractualisation et institutionnalisation du modèle participatif

En tant qu'objet de recherche, l'influence des relations professionnelles sur l'entreprise possède la caractéristique d'émaner en grande partie des expériences anglo-saxonnes. Or, les systèmes de relations professionnelles² possèdent des singularités liées à leur structuration historique et à leurs modalités de fonctionnement qui nécessitent de mener avec circonspection toute tentative de transposition internationale [Rojot, 1997 ; Wolff, 2008]. En ce sens, on ne peut faire l'économie d'un travail de contextualisation [d'Arcimoles & Huault, 1998].

Cette première partie veut ainsi montrer que, dans le cas français, les liens entre GRH et relations professionnelles sont de plus en plus nombreux et de plus en plus étroits, en raison de l'évolution des organisations et de la législation. De nombreuses entreprises ont connu ou continuent de connaître des changements importants en matière d'organisation du travail qui influencent les pratiques de GRH et de gestion des relations professionnelles [Coutrot, 1995 ; 2004]. D'autre part, la place de la négociation collective d'entreprise a été renforcée par la loi, qui l'a dotée de nouveaux enjeux, de nouveaux acteurs et de nouveaux espaces.

Ainsi, l'enjeu est double pour la GRH. Il lui faut assurer la conception, la mise en œuvre et le contrôle de pratiques de gestion qui sont de plus en plus nombreuses à être soumises à une obligation de négocier avec les IRP. Dans le même temps, elle doit réaliser la synthèse entre un droit social qui tend à se contractualiser et des incitations légales à l'institutionnalisation d'un modèle participatif de gestion des entreprises.

A. L'évolution du tissu productif et les « nouvelles » formes de gestion des ressources humaines

L'accentuation des pressions concurrentielles s'est en particulier traduite par l'affirmation de nouvelles formes organisationnelles, qui se sont développées sans toutefois supplanter totalement des modèles plus anciens comme le néo-taylorisme. On peut ainsi faire le constat d'une « juxtaposition » des modèles traditionnels et des modèles « innovants » : lean production, team production et organisation apprenante [Amossé & Coutrot, 2008a ; Dayan et al., 2008]. Si ces derniers ont des implications très diverses pour les salariés et la GRH, ils ont pour point commun de tirer profit de la dimension qualitative de la flexibilité organisationnelle [Everaere, 1997]. Ils prennent ainsi la forme d'une « conjonction d'innovations technologiques [...] [et] d'innovations organisationnelles [...] visant à accroître réactivité, qualité et fluidité, et de nouveaux principes d'organisation du travail reposant sur la polyvalence et l'initiative des salariés » [Coutrot, 1995, p. 79].

En matière de GRH, ces modèles sont portés par des pratiques qui permettent aux salariés de participer à des décisions qui affectent de manière significative les routines organisationnelles [Appelbaum et al., 2000] : ces pratiques recouvrent la participation des salariés à la résolution de problèmes et à des équipes d'amélioration de la qualité, l'élargissement de leur zone d'autonomie de décision concernant les tâches effectuées dans le cadre de leur mission et leurs méthodes de travail, ainsi que la mise en œuvre de voies de communication ascendantes et descendantes. En outre, la flexibilité s'est progressivement doublée d'une dimension de mobilisation et d'implication individuelle des salariés [Coutrot, 2004] : dans cette perspective, les compétences des individus sont perçues comme la source d'un avantage concurrentiel durable [Barney, 1991 ; Pfeffer, 1994]. La GRH dispose de leviers d'action pour inciter au développement des compétences individuelles, comme la formation ou encore la rémunéra-

2. C'est-à-dire « l'ensemble des pratiques et des règles qui [...] structurent les rapports entre les salariés, les employeurs et l'État » [Lallement, 1996, p. 3],

tion basée sur la performance individuelle et collective [Appelbaum et al., 2000]. La contribution des pratiques de GRH à la performance de l'entreprise peut ici se lire selon deux dimensions complémentaires : une amélioration de la productivité individuelle qui découle d'un accroissement de la satisfaction et de la motivation, et la création d'un avantage concurrentiel durable.

Certains auteurs proposent que l'évolution des modèles d'organisation vers des systèmes « innovants » doit être accompagnée, en matière de relations professionnelles, de pratiques visant à instaurer et pérenniser une logique de coopération et de partenariat (cf. infra : II). C'est également le chemin que tracent les dispositions juridiques récentes, dont l'objectif est de renforcer le dialogue social en entreprise afin de garantir l'adéquation entre l'ajustement des entreprises aux pressions environnementales et les droits des salariés. Néanmoins, au-delà de la persistance de stratégies patronales de contournement syndical, c'est aussi aux difficultés liées à la situation des institutions représentatives du personnel que s'affrontent les incitations au partenariat social.

B. L'évolution des relations professionnelles et de la négociation collective d'entreprise : un enjeu pour la gestion des ressources humaines

Le système français de relations professionnelles s'appuie sur deux catégories d'IRP. D'une part, il existe des IRP élues par les salariés lors d'élections professionnelles qui se tiennent tous les quatre ans : délégués du personnel (DP) ou délégué unique du personnel (DUP), représentant des salariés au comité d'établissement (CE) ou au comité d'hygiène, de sécurité et des conditions de travail (CHSCT). D'autre part, on trouve des IRP désignées par des syndicats professionnels de salariés : responsables de section syndicale d'entreprise (RSSE) et délégués syndicaux (DS). Le délégué syndical a disposé jusqu'à récemment d'un monopole en matière de représentation des salariés dans les négociations collectives.

1. Le syndicalisme français « entre crise et rebond³ »

Les enjeux attachés aux relations professionnelles en entreprise sont ainsi profondément liés au syndicalisme. Présenter en quelques lignes un résumé convaincant de l'histoire du syndicalisme français relève de la gageure. On peut toutefois tenter de relever les traits fondamentaux qui le caractérisent et qui serviront à orienter notre analyse. En premier lieu, on peut rappeler que le syndicalisme français se singularise par la faiblesse du taux de syndicalisation des salariés (8,2% des salariés en 2003, mais ce chiffre chute à 5,2% dans le secteur privé non agricole [Amossé, 2004]). Néanmoins, même si les mutations des modes de production ont fragilisé le syndicalisme dans certains secteurs historiques mais touchés en premier lieu par ces évolutions (secteurs fréquemment présentés comme les « bastions » du syndicalisme : sidérurgie, automobile, textile, etc.), les organisations syndicales ont compensé cet effet par l'investissement de nouveaux territoires. De même, la faiblesse globale du taux de syndicalisation doit se lire en perspective du constat de la fin du recul syndical depuis le début des années 1990 et de la très forte densité de couverture par des accords collectifs (environ 90% des salariés du secteur privé non-agricole sont couverts par au moins un accord collectif [Amossé, 2004]).

En second lieu, le syndicalisme français est marqué par un « émiettement » consécutif à la diversité de ses acteurs en termes de ligne stratégique, d'origine identitaire (syndicalisme ouvrier et syndicalisme d'inspiration catholique étant les deux plus importantes), à la place accordée au conflit, à la négociation et à la participation à la gestion des entreprises, ou encore aux modalités qui organisaient traditionnellement leur représentativité (présumée ou prouvée)

3. Nous empruntons l'expression à Dominique Labbé [2003].

[Mouriaux, 1992]. Cet émiettement se traduit par la difficulté à faire émerger un leadership clair : la division est une constante forte et contribue à complexifier le dialogue social [Ama-dieu, 1999]. En dépit d'efforts notables de certaines centrales pour s'inscrire dans une logique de partenariat social et de participation à la négociation collective, le syndicalisme français éprouve également des difficultés à dépasser, dans ses discours, une radicalité qui s'accorde mal des objectifs de coopération affichés [Biétry, 2007]. Il doit de surcroît compter avec le développement de nouvelles centrales (comme SUD, Solidaires Unitaires Démocratiques).

En troisième lieu, l'individualisation des pratiques de GRH contribue à l'atomisation des collectifs de travail, et remet en question la place du collectif comme moyen d'action pertinent [Sainsaulieu, 1977 ; Amossé & Coutrot, 2008a]. L'expression et la participation directes et individuelles des salariés sont particulièrement discordantes avec les objectifs traditionnellement poursuivis par les syndicats, qui s'expriment en termes d'équité et dans une dimension collective. D'autant plus que l'apparition de ces pratiques en France a d'abord été le fruit de la seule volonté des directions d'entreprise, sans implication des représentants syndicaux, ce qui a eu pour effet d'exacerber de manière durable le scepticisme et la réticence de certaines organisations syndicales à participer à leur élaboration et à accompagner leur implémentation (notamment la CGT et la CGT-FO) [Tixier, 2007].

Enfin, le syndicalisme français s'accommode mal des nouvelles formes de la conflictualité sociale, individualisées, latentes, du nouveau visage du salariat, fortement fragmenté, ou encore des nouvelles formes de gouvernance des entreprises, caractérisées par l'éloignement des centres de décision et la dépersonnalisation des rapports de pouvoir. Paradoxalement, l'évolution du cadre juridique des relations professionnelles tend à faire du « dialogue social » un élément central de la vie organisationnelle en multipliant les incitations à la participation des IRP à la gestion. On peut ainsi voir dans ces nouvelles règles du jeu une perspective de renouveau pour les IRP [Andolfatto & Labbé, 2006].

2. La « rénovation » du dialogue social

Les développements juridiques récents ont impulsé une nouvelle dynamique au dialogue social, notamment au niveau de l'entreprise⁴. Ils s'inscrivent dans une tendance de long terme initiée par les lois Auroux de 1982, mais constituent aussi un réaménagement considérable du système de relations professionnelles.

D'un côté, il s'agit de rendre plus flexibles les exigences de la loi nationale en ouvrant de nombreux thèmes à la négociation collective et en élargissant les possibilités de recourir à des accords collectifs dérogatoires aux normes de niveau supérieur. Selon les termes mêmes de la position commune, « la négociation 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]. De l'autre, il s'agit d'associer systématiquement à cette régulation des représentants du personnel, élus ou désignés, afin d'assurer la légitimité des règles négociées. Cette position fait écho à celle de certains observateurs anglo-saxons qui font de la représentation des salariés un acteur essentiel de la performance de l'entreprise, en vertu de sa capacité à accompagner la construction et la concrétisation des pratiques de gestion (cf. infra, II).

Ces nouvelles dispositions se sont traduites par deux modifications majeures. Le monopole syndical en matière de négociation sociale dans l'entreprise a été assoupli (il n'est maintenu que lorsqu'un ou plusieurs DS est (sont) présent(s) dans l'établissement). La présomption irréfragable de représentativité, octroyée par décret en 1966 à cinq centrales (CFDT, CFE-CGC,

4. Cette nouvelle dynamique s'incarne à travers les lois du 4 mai 2004 et du 20 août 2008, elles-mêmes largement inspirées des préconisations des « positions communes », signées par les partenaires sociaux le 16 juillet 2001 (position commune sur les voies et moyens de l'approfondissement de la négociation collective) et le 9 avril 2008 (position commune sur la représentativité, le développement du dialogue social et le financement du syndicalisme).

CFTC, CGT et CGT-FO) a été supprimée. Elle garantissait à ces organisations syndicales la possibilité de créer des sections syndicales et d'agir au nom et pour le compte des salariés dans tous les établissements de France. La représentativité syndicale est aujourd'hui appréciée au regard de critères objectifs, parmi lesquels l'audience électorale. C'est également à cette audience électorale qu'est liée la validité de la signature d'un accord collectif : les signataires doivent représenter au moins 30% des suffrages exprimés par les salariés aux dernières élections professionnelles.

Sous l'effet de ces incitations légales, la négociation d'entreprise a connu un essor important. En moins de trente ans, le nombre d'accords collectifs signés annuellement a été multiplié par dix (environ 2 000 au début des années 1980 contre plus de 20 000 au milieu des années 2000 [Laroche, 2009]). En pratique, il faut souligner que les relations professionnelles en général et la négociation collective en particulier peuvent se heurter à des ajustements locaux entre acteurs de la représentation des salariés et directions d'entreprise. Les rapports de force et la propension de chacun à s'inscrire dans un processus coopératif varient en effet considérablement d'un établissement à l'autre, si bien que les relations entre directions et IRP sont très hétérogènes [Biétry, 2007]. La négociation collective d'entreprise est en ce sens l'objet d'interrogations sur la capacité des IRP à influencer de manière tangible son processus et son résultat : il n'est pas rare de constater l'immobilisme des représentants des salariés, l'absence ou le simulacre de négociations (soit que les représentants des salariés expriment des revendications symboliques, soit que les directions se contentent de satisfaire à l'obligation de négocier sans volonté réelle d'engager une démarche participative) ou encore la signature d'accords privés de substance, ou ne donnant pas lieu à une application effective [Andolfatto & Labbé, 2009 ; Laroche, 2009].

Ce travail de contextualisation permet de souligner qu'il existe, en pratique, une grande variété des formes du dialogue social, variété qui trouve sa source dans les ajustements locaux, l'appropriation des règles juridiques, les pouvoirs relatifs des acteurs et leur position à l'égard de la négociation, et cela dans un environnement social marqué par le conflit et la diversification des situations d'emploi. En second lieu, on remarque l'importance des questions relatives aux relations professionnelles pour les professionnels de la GRH, à un moment où la négociation collective d'entreprise apparaît devenir un outil de gestion. Ces enjeux interpellent la recherche en GRH, d'autant qu'on ne dispose que de peu de résultats empiriques quantitatifs concernant l'influence des relations professionnelles sur l'entreprise dans le contexte français.

II. L'influence des relations professionnelles sur les pratiques de GRH : des fondements théoriques polarisés, des résultats empiriques divisés

Notre regard porte ici principalement sur l'analyse de l'influence du syndicalisme mais aussi de la représentation non syndicale des salariés sur les pratiques de GRH. En conséquence, nous ne commenterons pas les propositions concernant l'influence des IRP en termes de résultats organisationnels ou de résultats pour les salariés. Plus particulièrement, nous concentrerons notre recherche sur les pratiques emblématiques de la « nouvelle » GRH [Laville, 1992 ; Barraud-Didier, Guerrero & Igalens, 2003] : pratiques de flexibilité, d'expression et de participation individuelle, pratiques de rémunération liée à la performance, de circulation ascendante et descendante de l'information et de formation professionnelle.

Parmi les modèles théoriques, deux approches peuvent être distinguées. Les IRP peuvent d'abord être conceptualisées comme une contrainte exogène qui conduit le management à modifier les pratiques de gestion (A). Elles peuvent aussi être un acteur organisationnel qui influence les stratégies managériales et participe à la prise de décision (B).

A. De la défaillance du marché à la défaillance organisationnelle : les IRP, frein ou moteur de la diffusion de pratiques de GRH ?

Il existe une polarisation des propositions théoriques [Coutrot, 2000] : on oppose souvent les approches qui font du syndicalisme une contrainte source d'inefficience pour l'entreprise à celles qui présentent le syndicat comme un acteur organisationnel potentiellement bénéfique, voire comme un partenaire du management. Par exemple, la microéconomie néoclassique assimile l'action du syndicat à une imperfection de marché qui a pour effet d'augmenter les coûts sociaux subis par l'entreprise. D'autres modèles proposent, au contraire, une approche plus nuancée.

1. Effet « choc » et effet « voice » : une contrainte exogène source d'efficacité organisationnelle

Le développement de modèles postulant la rationalité limitée des agents économiques a conduit à une reformulation de la question de l'influence syndicale sur les organisations. Si les agents ne sont pas purement rationnels, cela signifie qu'ils peuvent réaliser (en fait : réalisent toujours) des arbitrages sous-optimaux [Leibenstein, 1966]. Il est donc possible d'agir sur la production de la firme et la présence d'un syndicat peut conduire le management à rechercher de nouvelles solutions organisationnelles, pour compenser l'augmentation des coûts sociaux. L'influence syndicale peut ainsi se traduire par une amélioration de la situation de la firme, notamment en termes d'efficacité organisationnelle et de productivité [Metcalf, 1993].

Le raisonnement construit par Sumner H. Slichter, James J. Livernash et E. Robert Healy [1960] s'appuie sur cette idée. Ils distinguent trois effets du syndicalisme sur le management : il modifie le contenu des politiques managériales, le processus décisionnel (de manière directe à travers la négociation collective, mais aussi indirecte à travers la mise en place de stratégies de contournement syndical ou d'évitement de conflit sociaux), et enfin l'exécution des politiques de gestion (parce qu'il soumet le management à la critique et à la surveillance). L'influence syndicale sur les pratiques de gestion passe principalement par la négociation collective. Les accords collectifs conduisent à limiter l'autonomie managériale parce qu'ils imposent au management de suivre des règles formalisées sur la base de critères objectifs et le contraignent à agir de manière « raisonnable » et « équitable ».

Au tournant des années 1980, Richard B. Freeman et James L. Medoff [1980 ; 1984] ont approfondi ces propositions. Selon les auteurs, qui s'appuient sur un modèle développé par Albert O. Hirschman [1970], le salarié insatisfait de ses conditions d'emploi peut arbitrer entre deux comportements : quitter son emploi (exit), ou exprimer ses revendications (voice). Cette deuxième option recouvre la prise de parole individuelle mais aussi collective, c'est-à-dire celle qui est assurée par les syndicats. Ces derniers sont un canal de communication entre les revendications des salariés et leurs employeurs. Grâce à cette communication, le management reçoit des informations à partir desquelles il peut choisir de modifier ses pratiques de gestion. Les dirigeants peuvent ainsi effectuer un tri parmi les réponses possibles aux revendications salariales et mettre en œuvre celles qui sont les plus susceptibles d'être accueillies favorablement et d'améliorer la productivité individuelle.

Dans le modèle exit/voice, l'action syndicale dans l'entreprise se reflète ainsi dans « deux visages ». Le premier a les traits (négatifs) d'un monopoleur qui capte une partie du profit réalisé par l'entreprise pour la redistribuer aux salariés. Le second se présente sous le jour d'un canal d'expression collective dont l'effet potentiellement positif sur l'organisation (notamment en termes de productivité individuelle) peut surcompenser l'augmentation des coûts sociaux. Les résultats empiriques concernant ces effets sont, encore à l'heure actuelle, au cœur de nombreux débats [Addison, 2005 ; Hirsch, 2004 ; Verma, 2005].

2. L'effet de la présence syndicale sur les pratiques de GRH : résultats empiriques

En matière de rémunération, la présence syndicale dans l'établissement devrait se traduire par la recherche d'un traitement équitable des salariés [Freeman & Medoff, 1994 ; Balkin, 1989]. En premier lieu, on peut 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 pour le Royaume-Uni : Blanchflower & Bryson, 2004]. Celle-ci devrait donc favoriser l'utilisation de critères objectifs pour structurer les pratiques d'augmentation salariale et de primes, limiter la proportion variable de la rémunération, notamment celle fondée sur la performance individuelle, au profit de systèmes collectifs et d'avantages en nature [Betcherman et al., 1994 ; Miller & Mulvay, 1992 ; Kaufman & Kaufman, 1987 ; Ng & Maki, 1994 ; Heery, 1997]. En France, il apparaît 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].

L'effet de la présence syndicale sur la formation est plus ambigu [Green, 1993]. Selon Freeman & Medoff [1984], la formation ne se limite pas à un coût d'investissement aléatoire pour l'employeur. Puisque la présence syndicale réduit le taux de renouvellement de la main d'œuvre (turnover) et de démissions volontaires, l'employeur peut être amené à recourir à la formation professionnelle, qui devient moins coûteuse que le recours à de nouveaux salariés mieux formés. La présence syndicale atténue également la menace de remplacement qui pèse sur les salariés. Dans le même sens, la fonction d'expression collective du syndicat peut aider le management à cibler les besoins de formation. Empiriquement, la question de l'influence de la présence syndicale dans l'établissement sur la participation des salariés à des programmes de formation professionnelle conduit à des résultats nuancés. En tendance, les salariés des entreprises syndicalisées reçoivent plus de formations « hors-site » (off-the-job trainings) que les salariés des entreprises non syndicalisées [pour les États-Unis : Osterman, 1995 ; pour le Canada : Betcherman et al., 1994 ; pour l'Australie : Kennedy et al., 1994]. Les résultats sont plus mitigés pour les formations internes et les formations destinées à la réorientation professionnelle aux États-Unis [Ng & Maki, 1994]. Cette influence apparaît par ailleurs davantage liée à la présence de syndicats actifs, c'est-à-dire ayant pris une part effective dans les dernières négociations collectives [Kennedy et al., 1994].

L'influence syndicale sur l'utilisation de pratiques de flexibilité, d'expression et de participation directes et individuelles doit, elle aussi, être présentée avec circonspection. On peut en effet envisager que ces pratiques, notamment les pratiques d'expression et de participation individuelles, soient perçues comme une menace et subissent l'opposition des syndicats [Guest, 1995]. On relève toutefois que la présence syndicale ne semble pas constituer un frein à leur implantation [pour les États-Unis : Ichniowski, Delaney & Lewin, 1989 ; pour le Royaume-Uni : Wood, 1996 ; Machin & Wood, 2005 ; pour l'Australie : Benson, 2000]. Certains observateurs estiment que la diffusion des pratiques innovantes est même facilitée par la présence de l'acteur syndical [Eaton & Voos, 1992]. La présence syndicale pourrait également contribuer à introduire des pressions en faveur du changement dans les établissements et ainsi favoriser le développement de pratiques innovantes [Beaumont & Harris, 1996]. En France, la présence syndicale n'apparaît pas non plus être négativement liée aux pratiques de flexibilité organisationnelle [Laroche, 2002].

B. Le syndicat comme composante du contexte de la prise de décision stratégique : un effet de substitution entre pratiques de GRH et institutions représentatives du personnel ?

Une proposition contemporaine des travaux de Freeman & Medoff présente une vision alternative de l'influence syndicale sur les entreprises. Elle est bâtie sur le constat de la mutation des marchés en raison de la mondialisation économique et de l'accroissement des pressions concurrentielles.

1. Les décisions stratégiques et la participation des IRP à la gestion des entreprises

La théorie des décisions stratégiques propose que l'action managériale permet d'expliquer le comportement des entreprises, en particulier l'évolution de leurs pratiques de gestion. Celle-ci ne résulterait pas d'une adaptation passive à des contraintes exogènes mais de stratégies proactives guidées par des décisions managériales délibérées [Kochan, Cappelli & McKersie, 1984]. Ces décisions se traduisent notamment par l'apparition de pratiques de GRH visant à élargir l'autonomie des salariés ainsi que leurs possibilités de participation et d'expression individuelle. L'objectif est d'améliorer la productivité en accroissant la satisfaction et la motivation individuelles. Ces pratiques concurrencent l'action syndicale au niveau de l'entreprise. En effet, en court-circuitant les syndicats sur leur terrain d'élection, ces pratiques auraient contribué à l'émergence d'une nouvelle forme de relations professionnelles, non syndicales, directes, individualisées, et où la négociation contractuelle de gré-à-gré remplace la négociation collective : on parle de « relations industrielles transformées » [Kochan, Katz & McKersie, 1986].

Toutefois, la participation syndicale à la gestion et à l'introduction d'innovations en matière de GRH n'est pas considérée comme une situation à éviter et ces propositions théoriques ne prônent pas la suppression de l'acteur syndical [Roche & Geary, 2002] : il s'agit au contraire de distinguer les éléments de la relation d'emploi qui peuvent faire l'objet d'une consultation paritaire coopérative de ceux qui relèvent d'une négociation collective plus traditionnelle caractérisée par le conflit. Ainsi, le recours au partenariat et à la coopération entre directions et représentants du personnel pourrait se révéler être source de performance pour l'entreprise.

En ce sens, la mise en œuvre de stratégies de négociation collective coopératives faciliterait l'implémentation de pratiques requérant la mobilisation et l'engagement des salariés, parce que l'association des IRP à la négociation permet plus aisément et plus efficacement d'aménager le « contrat social » sur lequel repose la relation d'emploi dans l'entreprise [Walton, Cutcher-Gershenfeld & McKersie, 1994]. Cet argument est à rapprocher de la réflexion d'Adrienne E. Eaton et Paula B. Voos [1992] : la participation des syndicats influence l'introduction de pratiques de GRH en jouant d'une part un rôle de protection contre l'arbitraire et les clauses abusives, et d'autre part en renforçant la légitimité des pratiques aux yeux des salariés.

Le partenariat peut être élargi à l'ensemble des relations professionnelles dans l'entreprise. L'entreprise « à gains mutuels » [Kochan & Osterman, 1994] tire profit de la coopération et de la confiance qui s'établissent entre les partenaires et des investissements en capital humain qui contribuent à faire des ressources humaines la source d'un avantage concurrentiel durable. Cet avantage concurrentiel se double d'une amélioration de la productivité individuelle induit par la satisfaction des salariés à l'égard de conditions d'emploi et de pratiques de GRH ayant fait l'objet de consultations (via comités paritaires de consultation ou de résolution de problèmes) et de négociations avec les représentants des salariés.

2. Substitution ou complémentarité entre pratiques de GRH et action des IRP ?

La question de la participation syndicale à la gestion des entreprises porte par ailleurs avec elle les thèses de l'affaiblissement et du renouveau syndical [Wells, 1993]. On peut d'abord remarquer que de nombreuses études attestent, dans le contexte anglo-saxon, de l'efficacité

des pratiques de GRH élargissant les possibilités d'expression individuelle et directe des salariés pour éviter la syndicalisation de l'entreprise, ce qui a fortement contribué à y alimenter la thèse d'une substitution entre pratiques managériales et IRP [Kochan, Katz & McKersie, 1986 ; Kochan, McKersie & Chalykoff, 1986 ; Kochan, Katz & Mower, 1984 ; Chaykowski & Verma ; 1992].

La question de l'association des syndicats aux programmes d'implication et de participation des salariés est emblématique des recherches sur la substitution. Les syndicats devraient a priori être réticents à s'investir dans de tels programmes au motif qu'ils constituent une menace pour leur action en cherchant à accroître l'engagement organisationnel, c'est-à-dire à améliorer l'attitude du salarié vis-à-vis de l'entreprise. Mais elle peut aussi constituer une opportunité pour les syndicats d'orienter les pratiques mises en œuvre et d'améliorer l'attitude des salariés à leur égard [Kochan, Katz & Mower, 1984]. Selon que la participation est perçue comme une menace ou une opportunité, elle conduira à une réponse syndicale plus ou moins favorable vis-à-vis des pratiques de GRH [Kizilos & Reshef, 1997]. Le pouvoir syndical dans l'entreprise conditionne ainsi l'attitude du syndicat vis-à-vis des pratiques de GRH : plus ce pouvoir est important, moins les pratiques de GRH et l'implication syndicale dans leur mise en œuvre seront considérées comme des menaces.

Hors du contexte nord-américain, la thèse de la substitution connaît des nuances. Au Royaume-Uni, la participation des salariés à des programmes d'implication organisationnelle ne semble pas systématiquement dégrader l'attitude des salariés envers la représentation syndicale [Hoell, 2004]. De même, on n'observe pas de désyndicalisation significativement plus importante dans les établissements qui mettent en œuvre des pratiques de GRH innovantes que dans les autres établissements [Machin & Wood, 2005]. Au contraire, c'est plutôt le constat d'une cohabitation entre l'existence de mécanismes de prise de parole individuels et collectifs qu'il faut dresser, particulièrement dans les établissements où sont présents simultanément des représentants syndicaux et des représentants non syndicaux [Bryson et al., 2007]. Dans le contexte français, Thomas Amossé et Loup Wolff [2008] aboutissent à la même conclusion et rejettent l'hypothèse d'une substitution entre pratiques de GRH et présence de représentants des salariés.

III. Une analyse quantitative dans le contexte français : l'influence de la présence, du pluralisme, de l'identité et de l'activité des IRP sur les pratiques de GRH

Ces éléments invitent à placer au centre de l'analyse les variables liées aux contextes interne et externe dans lesquels évoluent les établissements. Par ailleurs, il est nécessaire de ne pas limiter l'interrogation à l'influence de la présence d'IRP dans l'établissement.

A. Problématique et hypothèses de recherche

En effet, s'intéresser à la présence d'un acteur dans l'organisation et à l'influence de cette présence repose sur trois présupposés : (1) l'existence institutionnelle est tout entière assimilée à 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 serait élargi aux manifestations de l'activité des représentants des salariés, à l'image de recherches récentes

[Laroche & Wechtler, 2010 ; Bryson, Forth & Laroche, 2009]. Notre question de recherche peut donc se formuler de la manière suivante : quelle est l'influence de la présence et de l'activité des institutions représentatives du personnel sur les pratiques de gestion des ressources humaines ? Pour offrir des éléments de réponse à notre question de recherche, nous formulons huit hypothèses.

La présence syndicale est, dans la littérature, principalement confondue avec la présence de délégués syndicaux dans l'établissement. Une telle analyse est opérationnelle si le délégué syndical est le seul acteur engagé dans la représentation des salariés. L'intérêt de la recherche est ici de tenir compte des spécificités contextuelles du système de relations professionnelles français et de la présence possible d'acteurs non syndicaux, ainsi que d'acteurs syndicaux porteurs d'autres prérogatives que les délégués syndicaux (délégués du personnel, secrétaire de CE). Toutes ces IRP ont en commun d'agir pour le compte des salariés, c'est pourquoi on peut tout de même s'attendre à ce que leur influence soit orientée de la même façon.

D'une manière générale, la littérature suggère que la présence d'IRP ne constituerait pas un frein à l'adoption de pratiques de travail en équipe et de flexibilité, de formation et de circulation de l'information. De plus, les développements théoriques soulignent que ces acteurs agissent en vue d'améliorer l'équité entre les salariés, et privilégient en ce sens les éléments collectifs aux éléments individuels et différés du mix rémunération. Nous formulons donc les hypothèses suivantes :

- H1. La présence d'IRP dans l'établissement a une influence positive sur la présence de pratiques de travail en équipe et flexibilité, sur la présence d'éléments collectifs dans le mix rémunération et sur la présence de pratiques de formation et circulation de l'information.
- H2. La présence d'IRP dans l'établissement a une influence négative sur la présence d'éléments individualisés et différés du mix rémunération.

Par ailleurs, le pluralisme syndical est présenté par la littérature comme l'indice d'un pouvoir syndical plus important dans l'établissement (les acteurs syndicaux sont plus nombreux et donc plus à même de peser sur les choix managériaux [Amadiou, 1999]). Si le pouvoir syndical est plus important, les pratiques de GRH offrant aux salariés des possibilités d'expression et de participation à la prise de décision ne sont pas perçues comme menaçantes par le syndicat [Kizilos & Reshef, 1997]. Ainsi on s'attend à ce que l'influence du pluralisme syndical soit similaire à celle de la présence d'IRP. On s'attend également à ce que le pluralisme syndical dans l'établissement accroisse l'influence des DS sur les pratiques de GRH par rapport aux établissements où n'est implantée qu'une organisation syndicale unique [McNabb & Whitfield, 1997 ; Amadiou, 1999 ; Laroche, 2002].

- H3. Le pluralisme syndical dans l'établissement a une influence positive sur la présence de pratiques de travail en équipe et flexibilité, sur la présence d'éléments collectifs dans le mix rémunération et sur la présence de pratiques de formation et circulation de l'information.
- H4. Le pluralisme syndical dans l'établissement a une influence négative sur la présence d'éléments individualisés et différés du mix rémunération.

D'autre part, chaque organisation syndicale, si elle défend par définition les intérêts de tous les salariés, répond également à une politique générale et une stratégie propres. En France, la diversité des positions syndicales est importante [Mouriaux, 1992 ; Amadiou, 1999]. Toutefois, on doit aussi remarquer qu'il est empiriquement difficile de faire émerger une ligne de démarcation nette entre les centrales. Les syndicats ayant joué un rôle prépondérant dans le système de relations professionnelles, notamment en vertu de la présomption irréfragable de représentativité dont ils ont bénéficié entre 1966 et 2008 (CFDT, CFE-CGC, CFTC, CGT et

CGT-FO) apparaissent adopter des comportements comparables : ces organisations « semblent dans la pratique avoir opéré un virage partenarial que certains discours radicaux s'évertuent encore à masquer » [Biétry, 2007, p. 83]. On peut alors s'appuyer sur la persistance d'une division plus marquée entre ces syndicats et des organisations dont la formation est plus récente, et dont la vision du syndicalisme s'incarne dans une « distanciation par rapport à l'action syndicale traditionnelle » [Biétry, 2007, p. 147] : syndicats autonomes (notamment l'UNSA) et syndicats unitaires (au premier rang desquels SUD). Différents travaux se sont en ce sens intéressés au lien entre l'idéologie syndicale et l'influence syndicale sur les pratiques de GRH (pour les programmes participatifs : Amossé & Wolff, 2008 ; pour la rémunération : Bréda, 2008 ; pour la réduction du temps de travail : Coutrot & Guignon, 2002). Il apparaît que, rapportée au niveau de l'établissement, la question de l'étiquette syndicale semble d'une importance moindre que les contingences environnementales (taille de l'établissement, secteur d'activité, niveau de performance, etc.).

Enfin, les syndicats « historiques » (qui ont bénéficié, entre 1966 et 2008, de la présomption de représentativité) sont les organisations les plus susceptibles de ne pas considérer la présence de pratiques de travail en équipe et de flexibilité comme une menace, parce qu'elles sont les plus anciennes et les mieux établies en termes d'audience électorale. Pour la même raison, ces syndicats sont aussi ceux qui pourraient avoir le plus de succès dans la poursuite de leurs objectifs en matière d'équité et de protection des salariés. Nous formulons donc les hypothèses suivantes :

- H5. La présence dans l'établissement d'un syndicat majoritaire qui bénéficiait de la présomption irréfragable de représentativité avant la loi du 20 août 2008 a une influence positive sur la présence de pratiques de travail en équipe et flexibilité, d'éléments collectifs dans le mix rémunération et de pratiques de formation et circulation de l'information.
- H6. La présence dans l'établissement d'un syndicat majoritaire qui bénéficiait de la présomption irréfragable de représentativité avant la loi du 20 août 2008 a une influence négative sur la présence d'éléments individuels et différés dans le mix rémunération.

Enfin, nous souhaitons savoir si l'activité syndicale dans les établissements influence la présence de certaines pratiques de GRH. La littérature en sciences de gestion [Biétry, 2007 ; Laroche, 2009] et en sciences politiques [Andolfatto & Labbé, 2000 ; 2009] insiste sur les situations où les prérogatives du délégué syndical ne sont jamais mises en œuvre (pas d'activité de revendication, pas de participation à la négociation). Les hypothèses H7 et H8 constituent un moyen de tester l'influence de l'activité effective du DS, avec la limite évidente qu'il est impossible de savoir si la « présence du DS à la table des négociations » s'est traduite par une négociation effective. Toutefois, les travaux récents [Laroche & Wechtler, 2010 ; Bryson, Forth & Laroche, 2009] suggèrent que le recours à un tel indicateur offre des perspectives heuristiques à défaut d'outils plus précis.

Trois situations doivent être isolées : lorsqu'il n'existe pas de représentation syndicale, lorsqu'il existe un ou plusieurs DS et que cette présence se manifeste par une activité effective, et lorsqu'il existe un ou plusieurs DS mais que cette présence ne se traduit par aucune activité effective. Pour cela, nous nous intéresserons plus particulièrement à la participation du ou des DS à la négociation collective obligatoire annuellement sur les salaires et les conditions de travail (NAO). Cette procédure constitue l'institutionnalisation la plus marquante du dialogue social dans l'entreprise et sa récurrence la rendrait moins dépendante des rapports de force [Bévort & Jobert, 2008].

- H7. La participation du (des) délégué(s) syndical (-aux) à la négociation annuelle obligatoire a une influence positive sur la présence de pratiques de travail en équipe et flexibilité, sur la

présence d'éléments collectifs dans le mix rémunération et sur la présence de pratiques de formation et circulation de l'information.

H8. La participation du (des) délégué(s) syndical (-aux) à la négociation annuelle obligatoire a une influence négative sur la présence d'éléments individualisés et différés dans le mix rémunération.

La section suivante présente la méthodologie adoptée pour statuer sur la validation ou l'invalidation de ces hypothèses.

B. Données et méthodologie de la recherche

Les données que nous avons utilisées sont issues de l'enquête « Relations professionnelles et négociations d'entreprise » (REPONSE), administrée en 2004 et 2005 par la Direction de l'Animation de la Recherche, des Études et des Statistiques (Dares) sous l'égide du ministère en charge de l'emploi⁵. Nous avons utilisé le volet « représentant de la direction » : le répondant est « la personne en charge des relations avec les salariés (DRH ou responsable du personnel, directeur financier ou directeur d'établissement, DG ou PDG) » [Amossé & Coutrot, 2008b, p. 56]. L'échantillon a par ailleurs été apparié à la base de données Diane. Nous avons choisi de conserver un sous-échantillon comprenant l'ensemble des établissements de 50 salariés et plus. C'est à partir de ce seuil que l'ensemble des IRP qui font l'objet de notre questionnement peuvent être implantés⁶. L'analyse porte ainsi sur 2 074 établissements.

Tableau n°1

Les variables dépendantes utilisées dans les modèles économétriques de l'analyse (N = 2 074)

Nom de la variable	Définition	Fréquence
Travail en équipe et flexibilité	1 = l'établissement utilise au moins une des pratiques suivantes : <ul style="list-style-type: none"> • 20% ou plus des salariés participent à des équipes autonomes de production • 20% ou plus des salariés participent à des cercles de qualité • 50% ou plus des salariés sont concernés par la mobilité fonctionnelle dans l'exercice de leur travail ; 0 = autres situations	0,483
Éléments individualisés et différés du mix rémunération	1 = l'établissement utilise au moins 3 pratiques parmi les pratiques suivantes : <ul style="list-style-type: none"> • Augmentation salariale individuelle du personnel non cadre • Primes liées à la performance individuelle pour le personnel non cadre • Plan épargne entreprise • Plan épargne retraite • Actionnariat salarié 0 = autres situations	0,456
Éléments collectifs du mix rémunération	1 = l'établissement utilise au moins 3 pratiques parmi les pratiques suivantes : <ul style="list-style-type: none"> • Augmentation salariale collective du personnel non cadre • Primes liées à la performance collective pour le personnel non cadre • Accord d'intéressement aux résultats 0 = autres situations	0,488
Formation et circulation de l'information	1 = l'établissement utilise au moins 2 pratiques parmi les pratiques suivantes : <ul style="list-style-type: none"> • 20% ou plus des salariés participent à des réunions d'équipe • La direction diffuse à tous les salariés des informations concernant la situation économique de l'entreprise et les perspectives d'évolution d'emploi • Dispositifs de circulation ascendante de l'information (boîte à idées ou enquête de satisfaction) • Le pourcentage des dépenses globales de formation représente au moins 3% de la masse salariale de l'entreprise ; 0 = autres situations	0,310

Champ. Établissements de 50 salariés et plus du secteur marchand non-agricole. Source. Enquête REPONSE 2004–2005, volet « Représentant de la direction ».

5. À l'époque ministère de l'emploi, du travail et de la cohésion sociale, aujourd'hui ministère du travail, de l'emploi et de la santé.

6. Les délégués du personnel peuvent être élus dans tous les établissements de 11 salariés et plus. Le comité d'entreprise et les délégués syndicaux ne peuvent être implantés que dans les établissements de 50 salariés et plus. La délégation unique du personnel n'est possible que dans les établissements de 50 à 200 salariés.

Nous avons procédé à l'analyse de quatre séries de modèles de régression logistique multiple de type logit à l'aide de la procédure PROC LOGISTIC du logiciel SAS (version 9.00). Chaque série consiste à ajuster différents modèles à une variable dépendante dichotomique représentant la présence de pratiques de GRH dans l'établissement : nous distinguons entre les pratiques de travail en équipe et flexibilité, de rémunération et de formation et circulation de l'information (tableau n°1 ; la définition de l'ensemble des variables utilisées dans les modèles est reprise à l'annexe I).

La dimension à expliquer de notre modèle de recherche est construite de la manière suivante. Les variables de la mesure de la GRH font écho en premier lieu aux travaux conduits en Grande-Bretagne par Forth & Millward [2004] et Bryson, Forth & Kirby [2005]. Les variables retenues par ces auteurs s'appuient sur la mise en évidence des pratiques de high-involvement management les plus souvent citées par la littérature à partir de de l'enquête britannique WERS (Work & Employment Relation Survey), enquête organisée autour des mêmes thèmes et relevant de choix méthodologiques similaires à REPONSE. En second lieu, nous nous sommes appuyés sur l'identification des pratiques de mobilisation dans le contexte français conduite par Barraud-Didier, Guerrero & Igalens [2003]. Dans ces travaux, cinq axes sont identifiés : pratiques de responsabilisation (enrichissement des tâches et autonomie des salariés), de rémunération, d'identification (attachement organisationnel), de communication (ascendante et descendante) et, enfin, de formation et développement des compétences. L'enquête REPONSE ne permet pas de tenir compte des pratiques d'identification.

Ainsi, dans notre étude, les pratiques de travail en équipe et flexibilité regroupent la participation de 20% des salariés de l'établissement à des équipes autonomes de production et/ou à des cercles de qualité, et/ou le fait que 50% des salariés soient concernés par une forme de mobilité fonctionnelle dans le cadre habituel de leur mission. Nous distinguons deux catégories d'éléments composant le mix rémunération : les éléments « individualisés et différés » (augmentations individuelles du personnel non cadre, versement d'une prime individuelle au personnel non cadre, plan d'épargne d'entreprise, plan d'épargne retraite) et les éléments « collectifs » (augmentations générales des salaires du personnel non cadre, versement d'une prime collective pour le personnel non cadre, existence d'un accord d'intéressement aux résultats). Les pratiques de formation et de circulation de l'information concernent respectivement les dépenses engagées par l'entreprise au titre de la formation professionnelle, la présence de groupes de travail dans l'établissement et les outils de circulation ascendante et descendante de l'information.

Les modèles ont été ajustés avec différentes variables indépendantes représentant respectivement la présence de différentes IRP dans l'établissement, le pluralisme syndical, une approximation du pouvoir syndical dans l'établissement (à travers l'étiquette syndicale de la liste majoritaire aux dernières élections professionnelles), et l'exercice des prérogatives syndicales en matière de négociation collective sur les salaires (tableau n°2).

Chacun des modèles comprend également des variables de contrôle permettant de procéder à un raisonnement « toutes choses égales par ailleurs » qui tient compte de l'influence d'éléments contextuels identifiée dans la littérature⁷ (cf. annexe I). Le choix des variables de contrôle de référence suit les préconisations de Melissa Hardy [1993] : lorsqu'il existe une ordinalité implicite entre les variables, nous choisissons pour référence une valeur extrême ; lorsqu'il n'existe pas d'ordinalité, nous choisissons pour référence la variable dont la fréquence est la plus importante dans l'échantillon.

La stratégie de marché adoptée par la firme [Porter, 1980] semble avoir une influence sur les relations professionnelles au niveau de l'établissement. Jeffrey B. Arthur [1992] observe par exemple une association significative entre ces deux éléments : dans le secteur de l'acier,

7. Comme le rappelle Behaghel [2006, p. 10] : « Le strict contrôle des conditions d'expérience sert en particulier à éviter l'interférence d'autres facteurs afin d'isoler l'effet d'une cause spécifique ».

les usines qui poursuivent une stratégie de domination par les coûts connaissent des relations professionnelles marquées par des objectifs de réduction des dépenses ; alors que les usines qui privilégient une stratégie fondée sur la qualité des produits opèrent avec des processus plus flexibles et des relations professionnelles centrées sur l'engagement des salariés. En France, on observe un lien entre la poursuite d'une stratégie de marché principalement fondée sur l'innovation et l'individualisation des pratiques de GRH [Rojot & Le Flanchec, 2004]. La performance de l'établissement compte parmi les éléments qui influencent la diffusion des pratiques de GRH : les études empiriques suggèrent que 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 [Ichniowski, Delaney & Lewin, 1989 ; Pil & Mac-Duffie, 1996].

Tableau n°2
Les variables indépendantes d'intérêt utilisées dans les modèles économétriques de l'analyse (N = 2 074)

Variabiles	Fréquence
1. Présence d'institutions représentatives du personnel	
Délégué(s) syndical(-aux)	0,805
Délégué(s) du personnel	0,800
Comité d'entreprise ou d'établissement	0,771
Délégué unique	0,134
2. Pluralisme syndical	
Présence d'au moins un délégué syndical	
Un seul syndicat représenté	0,196
Pluralisme syndical	0,606
Absence de délégué syndical	0,195
3. Appartenance de la liste majoritaire aux dernières élections professionnelles	
Liste non syndicale	0,221
CFDT	0,196
CFE-CGC	0,028
CFTC	0,043
CGT	0,265
CGT-FO	0,106
Autres syndicats	0,045
Liste de coalition syndicale	0,042
4. Participants à la dernière négociation salariale	
Tous les délégués syndicaux de l'établissement, seuls ou avec d'autres participants (IRP, salariés, participants inconnus)	0,519
Quelques délégués syndicaux, seuls ou avec d'autres participants (IRP, salariés, participants inconnus)	0,025
Autres négociateurs (IRP, salariés, participants inconnus)	0,122
Pas de négociation salariale	0,334

Champ. Établissements de 50 salariés et plus du secteur marchand non-agricole. Source. Enquête REPONSE 2004-2005, volet « Représentant de la direction ».

Les travaux de Patrice Laroche [2002] permettent également d'identifier et de confirmer l'impact d'éléments contextuels sur 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). Le dynamisme de la négociation collective et la composition de la main d'œuvre constituent aussi une source d'influence [Coutrot, 2000], de même que la formalisation des rapports entre les partenaires sociaux et l'appartenance des acteurs managériaux à des réseaux de professionnels [Aballéa et al., 2003].

Par ailleurs, nous avons vu que le pouvoir syndical dans l'établissement pouvait avoir un impact sur la présence de certaines pratiques de GRH selon qu'elles sont perçues comme des

menaces ou des opportunités par les acteurs syndicaux [Kizilos & Reshef, 1997]. On s'attend ainsi à ce que le taux de syndicalisation dans l'établissement ait une influence sur la présence de pratiques de GRH.

Il est possible de définir les relations professionnelles dans l'entreprise comme l'ensemble des pratiques et des règles qui organisent les rapports entre la direction, les salariés et leurs représentants [Lallement, 1996]. En ce sens, notre analyse doit tenir compte des stratégies et des pratiques du management en matière de relations professionnelles. De la même manière, l'opinion et l'attitude du management à l'égard des IRP sont importantes dès lors qu'elles vont pour partie déterminer la stratégie adoptée par l'entreprise en matière de relations professionnelles [Beaumont & Harris, 1996 ; Jalette & Bergeron, 2002]. Il en va de même pour le climat social dans l'établissement [Belman, 1992]. Celui-ci sera mesuré par des indicateurs objectifs (occurrence d'au moins un conflit collectif, procédure de licenciement de salarié protégé) et subjectifs [Laroche & Schmidt, 2004].

C. Les résultats de l'analyse statistique

Les différents modèles de régression suggèrent que l'influence des IRP sur les pratiques de GRH est limitée. En particulier, on remarque qu'il n'existe pas d'influence négative de la présence syndicale, du pluralisme et de la participation syndicale à la négociation collective sur les pratiques de GRH.

1. La présence d'IRP dans l'établissement ne constitue pas un frein à la présence de pratiques de GRH

1.1. L'influence limitée des délégués syndicaux et du pluralisme syndical

L'influence de la présence d'un ou plusieurs DS dans l'établissement est limitée aux éléments collectifs du mix rémunération ($\beta = 0,476$; $p = 0,004$) et aux pratiques de formation et circulation de l'information ($\beta = 0,391$; $p = 0,023$). En l'occurrence, la présence de DS a une influence positive sur l'utilisation de ces pratiques (l'absence de DS est ici la situation de référence ; tableau 3).

Il est par ailleurs possible de réaliser une investigation plus fine de l'influence de la présence syndicale, et notamment du pluralisme syndical dans l'établissement. La présence syndicale peut en effet s'incarner dans le délégué syndical (DS), le délégué du personnel (DP) ou la délégation unique du personnel (DUP). Nous ne tenons ici pas compte des représentants syndicaux élus au comité d'entreprise (CE) : au moment de la réalisation de l'enquête (2004–2005), le CE ne disposait d'aucune prérogative en matière de participation à la négociation collective. De même, nous n'intégrons pas le recours au mandatement d'un salarié, pour deux raisons : le mandatement ne vaut que pour une seule négociation et ne s'inscrit donc pas dans un contexte durable (une fois la négociation menée à son terme, l'établissement est toujours en situation de carence de représentation), et il n'est possible que lorsqu'il est expressément prévu par un accord de branche ou un accord professionnel étendu. La DUP ne concerne que les établissements de moins de 200 salariés et, par définition, on ne devrait pas trouver d'établissements avec plusieurs délégués uniques, ni d'établissements où un délégué unique serait présent simultanément à un DS ou un DP. Aussi avons-nous choisi d'écarter la DUP de la définition du pluralisme syndical⁸. Enfin, les données de l'enquête ne permettent que difficilement de retracer l'appartenance institutionnelle des DP et ne peuvent permettre d'écarter

8. On notera toutefois qu'il existe, dans l'échantillon, certains établissements qui contreviennent aux dispositions légales sur ce point.

certaines ambiguïtés⁹. Dans notre analyse, le pluralisme syndical reflète ainsi les situations où sont présents simultanément, dans un même établissement, un ou plusieurs DS affiliés à différentes organisations syndicales.

La prise en compte du pluralisme syndical conduit à des résultats sensiblement identiques (tableau 4). On observe à nouveau que la présence syndicale, assortie ou non de pluralisme, exerce une influence positive sur l'utilisation d'éléments de rémunération collectifs (respectivement : $\beta = 0,307$ et $p = 0,083$; $\beta = 0,609$ et $p < 0,001$). Le pluralisme syndical est sans effet sur les éléments individuels et différés de rémunération. Il a par ailleurs une influence positive sur la présence de pratiques de formation et circulation de l'information ($\beta = 0,576$; $p = 0,002$).

1.2. Le rôle modeste des autres IRP

D'une manière générale, la présence dans l'établissement d'IRP élues n'apparaît pas avoir d'influence statistiquement significative sur les pratiques de GRH (tableau n°3). Seule la présence d'un CE exerce une influence positive sur la présence d'éléments individualisés et différés dans le mix rémunération de l'établissement ($\beta = 0,535$; $p = 0,011$). Ainsi, toutes choses égales par ailleurs, l'influence de la présence d'IRP dans l'établissement semble être assez modeste sur la mise en œuvre des pratiques de GRH qui nous intéressent ici, notamment au regard de l'influence de certaines variables de contrôle (cf. infra, 4).

Ces résultats nous conduisent à rejeter les hypothèses H1 et H2 qui ne peuvent être validées dans leur intégralité. Il en va de même pour l'hypothèse H3, même si l'influence positive du pluralisme syndical sur la présence de pratiques de formation et d'information et sur l'utilisation de pratiques de rémunération liées à la performance collective est vérifiée. Les estimations conduisent par ailleurs à rejeter H4 : le pluralisme syndical n'a pas d'influence sur la présence d'éléments individualisés et différés dans le mix rémunération.

2. L'identité du syndicat majoritaire : l'influence marginale des différences idéologiques déclarées

La situation de référence est l'absence d'élections professionnelles dans l'établissement. On remarque que le détour par l'identité du syndicat majoritaire dans l'établissement, utilisée comme approximation de l'idéologie syndicale la plus marquée, ne laisse pas apparaître d'influence négative sur la présence de pratiques de GRH. La présence d'une liste majoritaire non syndicale n'a quant à elle pas d'influence statistiquement significative (tableau 5).

2.1. Les centrales « historiques » : une influence faiblement différenciée sur la présence de pratiques de GRH

Quel que soit le syndicat majoritaire dans l'établissement, il existe une corrélation positive entre la présence d'une liste majoritaire émanant d'une des cinq centrales historiques (CFDT, CFE-CGC, CFTC, CGT et CGT-FO) et les pratiques collectives de rémunération. La présence de ces listes majoritaires n'a pas d'influence sur l'utilisation de pratiques de travail en équipe et de flexibilité, ni sur les pratiques de formation et circulation de l'information.

En revanche, la présence de listes majoritaires CFE-CGC ou CGT a une influence positive sur l'utilisation d'éléments individualisés et différés de rémunération (respectivement : $\beta =$

9. Déterminer si un DP a été élu sur liste syndicale ou non syndicale suppose de connaître la nature de l'élection (élection de DP exclusivement, du CE exclusivement, d'un DUP, ou encore élection concomitante des DP et des représentants des salariés au CE). Or, si la dernière élection organisée n'a pas concerné uniquement les DP, on ne possède aucune information sur l'appartenance syndicale du ou des DP élu(s). Cette difficulté concerne au total plus d'une centaine d'observations, chiffre trop important pour ne pas biaiser d'éventuels résultats.

0,953 et $p = 0,016$; $\beta = 0,566$ et $p = 0,028$). L'influence de l'identité du syndicat majoritaire apparaît donc limitée à ces deux cas de figure.

2.2. Listes de coalition, et « autres syndicats » : la question du pouvoir relatif

Quel que soit l'indicateur de pratiques de GRH considéré, lorsque la liste majoritaire de l'établissement correspond à la catégorie « Autres syndicats » (syndicats autonomes, unitaires et d'entreprise), les modèles rapportent l'existence d'une corrélation positive. Ce résultat souligne d'abord que, toutes choses égales par ailleurs, ces syndicats n'exercent pas une influence différente de celle des centrales historiques sur les pratiques de rémunération.

Les estimations des modèles mettent d'autre part en évidence l'influence positive de la présence d'une liste majoritaire « Autres syndicats » sur l'utilisation de pratiques de travail en équipe et de flexibilité ($\beta = 0,577$; $p = 0,082$) et de formation et circulation de l'information ($\beta = 0,581$; $p = 0,068$). Ce résultat peut s'interpréter de deux façons [Kizilos & Reshef, 1997] : soit le pouvoir relatif de ces syndicats par rapport au management est trop faible et ils ne peuvent s'opposer à l'implantation de ces pratiques, soit ces syndicats cherchent à se différencier des centrales historiques et sont plus enclins à s'engager dans l'accompagnement de leur mise en œuvre.

Enfin, la présence dans l'établissement d'une liste de coalition entre deux ou plusieurs syndicats ne semble pas avoir d'effet statistiquement significatif sur les pratiques de GRH, à l'exception des pratiques d'individualisation de la rémunération. Ces résultats conduisent à rejeter les hypothèses H5 et H6.

3. L'influence ambiguë de la participation des IRP à la négociation collective d'entreprise sur les salaires et le temps de travail

Une troisième série de modèles offre des estimations de l'influence de l'exercice du droit à la négociation collective sur les pratiques de GRH (tableau 6). Les variables d'intérêt reflètent l'appartenance institutionnelle du ou des négociateur(s) du côté des salariés. Pour éviter les problèmes de cellules vides liés à la faiblesse de certains effectifs, nous avons groupé plusieurs situations pour distinguer la participation de tous les délégués syndicaux de l'établissement (seuls ou avec d'autres participants), de quelques délégués syndicaux (seuls ou avec d'autres participants) ou d'autres participants, sans délégués syndicaux (IRP, salariés ou participants inconnus) à la dernière négociation salariale (la situation de référence est l'absence de négociation sur les salaires dans l'établissement). D'une manière générale, la participation des IRP à la négociation collective n'a pas d'influence statistiquement significative sur les pratiques de travail en équipe et flexibilité.

Tableau n°3

Tableau n°3

Estimations des modèles de régression logistique de la présence d'institutions représentatives du personnel dans l'établissement sur les pratiques de gestion des ressources humaines

Variables indépendantes	Variables dépendantes			
	Travail en équipe et flexibilité	Éléments individualisés et différés du mix rémunération		Formation et circulation de l'information
	Coefficient β (χ^2 de Wald)	Coefficient β (χ^2 de Wald)	Coefficient β (χ^2 de Wald)	Coefficient β (χ^2 de Wald)
Présence d'institutions représentatives du personnel				
Délégué(s) syndical(aux)	-0,237 (2,289)	0,162 (1,767)	0,476*** (8,300)	0,391** (5,150)
Délégué(s) du personnel	0,310 (1,888)	0,017 (0,005)	0,038 (0,025)	0,331 (1,544)
Comité d'entreprise (d'établissement)	0,128 (0,426)	0,535** (6,450)	0,183 (0,729)	-0,042 (0,037)
Délégué unique du personnel	0,286 (1,19)	0,280 (0,987)	-0,126 (0,194)	0,389 (1,623)
Carence totale de représentation / Salarié mandaté	réf.	réf.	réf.	réf.
Variables de contrôle	Oui	Oui	Oui	Oui
	χ^2 (ddl = 64)	χ^2 (ddl = 64)	χ^2 (ddl = 64)	χ^2 (ddl = 64)
Likelihood ratio	300,423***	369,684***	430,326***	148,206***
R ² ajusté de Nagelkerke	17,99 %	21,82 %	25,99 %	9,71 %
Nombre d'observations	2 074	2 074	2 074	2 074

Champ. Établissements de 50 salariés et plus du secteur marchand non-agricole. Note. * coefficient statistiquement significatif au seuil de 10 %, ** au seuil de 5 %, *** au seuil de 1 %. Source. Enquête REPONSE 2004–2005, volet « Représentant de la direction ».

Tableau n°4

Résultats des estimations de modèles de régression du pluralisme syndical sur les pratiques de GRH dans l'établissement

Variables indépendantes	Variables dépendantes			
	Travail en équipe et flexibilité	Éléments individualisés et différés du mix rémunération		Formation et circulation de l'information
	Coefficient β (χ^2 de Wald)	Coefficient β (χ^2 de Wald)	Coefficient β (χ^2 de Wald)	Coefficient β (χ^2 de Wald)
Présence d'au moins un DS				
Un seul syndicat représenté	-0,220 (1,716)	0,322* (3,430)	0,307* (3,003)	0,288 (2,376)
Pluralisme syndical	-0,227 (1,708)	0,157 (0,764)	0,609*** (11,102)	0,576*** (9,145)
Absence de DS	réf.	réf.	réf.	réf.
Variables de contrôle	Oui	Oui	Oui	Oui
	χ^2 (ddl = 65)	χ^2 (ddl = 65)	χ^2 (ddl = 65)	χ^2 (ddl = 65)
Likelihood ratio	300,198***	371,532***	433,640***	152,737***
R ² ajusté de Nagelkerke	17,97 %	21,93 %	25,16 %	10,00 %
Nombre d'observations	2 074	2 074	2 074	2 074

Champ. Établissements de 50 salariés et plus du secteur marchand non-agricole. Note. * coefficient statistiquement significatif au seuil de 10 %, ** au seuil de 5 %, *** au seuil de 1 %. Source. Enquête REPONSE 2004–2005, volet « Représentant de la direction ».

Tableau n°5

Estimations des modèles de régression logistique de la liste majoritaire aux dernières élections professionnelles dans l'établissement sur les pratiques de gestion des ressources humaines

Variables indépendantes	Variables dépendantes			
	Travail en équipe et flexibilité	Éléments individualisés et différés du mix rémunération		Formation et circulation de l'information
	Coefficient β (χ^2 de Wald)	Coefficient β (χ^2 de Wald)	Coefficient β (χ^2 de Wald)	Coefficient β (χ^2 de Wald)
Liste majoritaire aux dernières élections professionnelles				
Liste non syndicale				
CFDT	0,382 (2,650)	0,388 (2,423)	0,250 (0,984)	0,055 (0,045)
CFE-CGC	0,015 (0,004)	0,375 (2,046)	0,541** (4,270)	0,201 (0,547)
CFTC	0,445 (1,437)	0,953** (5,787)	0,905** (5,595)	0,092 (0,056)
CGT	-0,110 (0,113)	0,197 (0,344)	0,653* (3,735)	-0,183 (0,265)
CGT-FO	0,391 (2,552)	0,566** (4,802)	0,574** (4,472)	0,229 (0,716)
Autres syndicats	0,363 (1,870)	0,388 (1,948)	0,580** (4,333)	0,406 (2,018)
Liste de coalition	0,577* (3,335)	1,233*** (13,146)	0,740** (4,991)	0,581* (0,044)
Absence d'élections professionnelles	réf.	réf.	réf.	réf.
Variables de contrôle	Oui	Oui	Oui	Oui
	χ^2 (ddl = 68)	χ^2 (ddl = 68)	χ^2 (ddl = 68)	χ^2 (ddl = 68)
Likelihood ratio	311,508***	378,480***	427,850***	148,708***
R ² ajusté de Nagelkerke	18,60 %	22,30 %	24,86 %	9,74 %

Nombre d'observations	2 074	2 074	2 074	2 074
Champ. Établissements de 50 salariés et plus du secteur marchand non-agricole. Note. * coefficient statistiquement significatif au seuil de 10 %, ** au seuil de 5 %, *** au seuil de 1 %. Source. Enquête REPONSE 2004–2005, volet « Représentant de la direction ».				
Tableau n°6				
Estimations des modèles de régression logistique de l'exercice des prérogatives syndicales en matière de négociation salariale dans l'établissement sur les pratiques de gestion des ressources humaines				
	Variables dépendantes			
	Travail en équipe et flexibilité	Éléments individualisés et différés du mix rémunération	Éléments collectifs du mix rémunération	Formation et circulation de l'information
Variables indépendantes	Coefficient β (χ^2 de Wald)	Coefficient β (χ^2 de Wald)	Coefficient β (χ^2 de Wald)	Coefficient β (χ^2 de Wald)
Participants à la dernière négociation salariale				
Tous les délégués syndicaux de l'établissement, seuls ou avec d'autres participants (IRP, salariés...)	-0,075 (0,331)	-0,026 (0,039)	-0,413*** (9,362)	-0,089 (0,434)
Quelques délégués syndicaux, seuls ou avec d'autres participants (IRP, salariés...)	-0,329 (0,984)	-0,142 (0,185)	-0,861** (6,518)	-0,661* (3,168)
Autres négociateurs (IRP, salariés, participants inconnus)	0,078 (0,218)	-0,300* (2,857)	-0,287 (2,584)	0,224 (1,498)
Pas de négociation salariale				
réf. Oui				
Variables de contrôle				
	χ^2 (ddl = 66)	χ^2 (ddl = 66)	χ^2 (ddl = 66)	χ^2 (ddl = 66)
Likelihood ratio	301,890***	371,763***	432,840***	153,968***
R ² ajusté de Nagelkerke	18,07 %	21,94 %	25,12 %	10,08 %
Nombre d'observations	2 074	2 074	2 074	2 074

Champ. Établissements de 50 salariés et plus du secteur marchand non-agricole. Note. * coefficient statistiquement significatif au seuil de 10 %, ** au seuil de 5 %, *** au seuil de 1 %. Source. Enquête REPONSE 2004–2005, volet « Représentant de la direction ».

La participation des DS de l'établissement a une influence négative sur les éléments collectifs de rémunération, et cela aussi bien lorsque tous les DS sont concernés par la négociation ($\beta = -0,413$; $p = 0,002$) que lorsque celle-ci n'implique que certains d'entre eux ($\beta = -0,861$; $p = 0,011$). Ce résultat interpelle si l'on considère que la présence syndicale devrait, au contraire, avoir un effet favorable à de telles pratiques. Lorsque certains DS seulement participent à la négociation, on observe également une corrélation négative avec la présence de pratiques de formation et circulation de l'information ($\beta = -0,661$; $p = 0,075$).

D'autre part, lorsque la négociation est menée par d'autres représentants des salariés (IRP élus ou salariés), il existe une corrélation négative avec la présence d'éléments individuels et différés du mix rémunération ($\beta = -0,300$; $p = 0,091$).

Les hypothèses H7 et H8 doivent ainsi être rejetées. L'activité effective des syndicats dans l'établissement, appréhendée par leur participation à la négociation collective, apparaît avoir des effets ambigus sur les pratiques de GRH : ce résultat suggère que la négociation collective n'est pas un outil efficace de l'action syndicale en entreprise, résultat qu'on peut interpréter comme un indice du maintien de la latitude d'action des directions en matière de pratiques de GRH et de l'importance des variables contextuelles.

4. Les variables de contrôle¹⁰ : l'importance du contexte

En ce sens, même s'il est difficile d'interpréter les coefficients relatifs aux variables exprimant l'appartenance à un secteur d'activité, on peut souligner que les disparités en matière de pratiques de GRH s'expliquent en partie, comme on pouvait légitimement s'y attendre, par la nature de l'activité principale de l'entreprise (estimations non présentées). De même, la présence de pratiques de travail en équipe semble favorisée par l'introduction récente d'un

10. L'absence de multicollinéarité entre les variables indépendantes et les variables de contrôle a été vérifiée grâce aux options VIF et TOL de la procédure PROC REG de SAS (donnant respectivement la valeur du variance influence factor et de la statistique tolerance). Cette procédure est habituellement destinée aux modèles de régression linéaire, mais les options de test de la multicollinéarité s'appuient exclusivement sur les variables indépendantes, si bien qu'il est possible d'y recourir dans le cadre de modèles logistiques [Menard, 2001]. Il n'existe pas de multicollinéarité entre les variables indépendantes, quel que soit le modèle.

changement technologique, la qualité d'établissement franchisé ou l'appartenance à un groupe (par rapport aux établissements indépendants). Au contraire, on observe une corrélation négative lorsque la catégorie de salariés la plus représentée dans l'établissement correspond aux ouvriers ou aux commerciaux et lorsque le marché investi est local, régional ou national. Il n'est par ailleurs pas étonnant d'observer que les établissements qui connaissent une évolution décroissante de leur activité, ou qui déclarent être moins rentables que leurs concurrents sont moins susceptibles de proposer des éléments individualisés et différés de rémunération. Les établissements dont la main d'œuvre est principalement composée de techniciens et agents de maîtrise sont plus susceptibles d'adopter des pratiques de formation et circulation de l'information.

Plusieurs remarques peuvent enfin être formulées sur les variables de contrôle liées aux pratiques de relations professionnelles et au climat social dans l'établissement (estimations non présentées). On remarque d'abord que chaque indicateur de pratiques de GRH analysé ici est corrélé à des éléments contextuels qui lui sont propres. Ainsi, les établissements où le climat social est déclaré « tendu » ou « plutôt tendu » sont moins susceptibles d'utiliser de pratiques de travail en équipe. Le taux de syndicalisation apparaît être négativement corrélé à la présence de pratiques de rémunération, quelle que soit leur nature. Le fait de déclarer une opinion favorable à l'égard des représentants des salariés a au contraire une influence positive sur l'utilisation de ces pratiques. Enfin, on peut observer qu'il existe une liaison positive entre l'appartenance à un « club » de DRH ou d'entrepreneurs et la présence de pratiques de formation et circulation de l'information dans l'établissement ; la même remarque peut être formulée pour les établissements qui font partie de ceux où les discussions et négociations avec les représentants des salariés sont les plus nombreuses. En revanche, lorsque l'établissement a engagé une ou plusieurs procédure(s) de licenciement de salarié protégé, il est moins vraisemblable qu'il ait recours à ces pratiques de formation et information.

IV. Discussion et implications

L'objectif de notre recherche était de proposer une évaluation quantitative de l'influence de la présence et de l'activité des IRP sur les pratiques de GRH en France. Trois suggestions majeures se dégagent.

D'abord, il semble que la présence d'IRP (et donc d'acteurs syndicaux) n'ait pas d'effet négatif sur les pratiques de GRH considérées dans cette étude. Les établissements qui connaissent une situation de pluralisme syndical ne diffèrent que modestement des autres établissements, soit parce que la présence de plusieurs représentants syndicaux n'a pas d'effet statistiquement significatif, soit parce que cet effet est de même sens que celui de la présence d'une étiquette syndicale unique. Il faut ici relever l'exception notable des pratiques de formation et de circulation de l'information, qui se rencontrent plus vraisemblablement lorsque plusieurs organisations syndicales sont représentées dans l'établissement, alors que les éléments individuels de rémunération sont positivement liés à la présence d'un syndicat unique.

L'analyse fait aussi apparaître que la présence d'une liste majoritaire émanant de syndicats unitaires, autonomes, ou d'entreprise est positivement corrélée avec l'ensemble des pratiques de GRH étudiées. Deux interprétations de ce résultat sont possibles. Il pourrait signifier que de tels syndicats ne disposent pas d'un pouvoir relatif suffisamment important pour empêcher le management de mettre en œuvre ces pratiques. Toutefois, on peut envisager que ces syndicats, cherchant à se distinguer des centrales plus traditionnelles, n'exprimeraient pas les mêmes revendications et seraient favorables à des pratiques de GRH individualisées, qui permettent aux salariés d'intervenir dans la prise de décision ou le partage d'informations, dans une logique de syndicalisme « de service » [Amadiou, 1999].

Lorsque le regard porte plus spécifiquement sur les manifestations de la présence d'IRP, les résultats conduisent à des interprétations singulières. Par opposition aux établissements où la NAO n'a pas eu lieu, on remarque que la participation de délégués syndicaux à la négociation, seuls ou accompagnés d'autres protagonistes, rend moins vraisemblable la présence d'éléments collectifs de rémunération dans l'établissement. Ce résultat invite à approfondir les recherches afin d'étudier plus spécifiquement le déroulement des processus de négociation d'entreprise et leur impact organisationnel.

Il faut enfin nuancer ces résultats à la lumière de différentes limites. Une première difficulté est d'ordre théorique. En effet, notre modèle de recherche est principalement construit sur la base de résultats empiriques que les littératures en sciences de gestion, en relations industrielles et en sciences économiques ont permis de distinguer. Ils ne s'appuient pas sur un modèle global qui aurait l'ambition d'expliquer, décrire et prévoir le comportement des systèmes de relations professionnelles, car la construction d'un tel modèle n'est pas achevée [Biétry, 2007]. Notre réflexion devrait également s'enrichir des propositions de la gestion stratégique des ressources humaines [Delery & Doty, 1996] : nos conclusions gagneraient à être confrontées à une approche « configurationnelle », qui intégrerait l'influence de la présence et de l'activité des IRP sur le système de pratiques de GRH, et pas uniquement sur la présence de certaines catégories de pratiques appréhendées de manière individuelle [Fiorito, 2001].

La méthodologie utilisée est également porteuse d'un certain nombre de difficultés. Rappelons d'abord que les modèles de régression conduisent à des raisonnements en termes de corrélation. Celle-ci ne peut en aucun cas être confondue avec la causalité. La nature déclarative des éléments fournis par l'enquête REPONSE réduit enfin le champ de l'investigation à une opposition entre les établissements où certaines pratiques sont déclarées être présentes et ceux où ces pratiques sont déclarées absentes. Nous ne disposons donc d'aucune information sur l'effectivité de la mise en œuvre de ces pratiques. Le recours à des instruments qualitatifs devrait permettre à de futurs travaux d'enrichir ces premiers résultats.

Références bibliographiques

- ABALLEA, F., BEVORT, A., GADEA, C., LALLEMENT, M., TRANCART, D. (2003), « Réseaux et innovations organisationnelles. Une approche par les relations professionnelles », *Travail et emploi*, n°95, p. 87–99.
- ADDISON, J. 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.
- AMADIEU, J.-F. (1999), *Les syndicats en miettes*, Paris, Seuil.
- AMADIEU, J.-F., GROUX, G. (1996), « Production de règles, relation d'emploi et performance économique », in A.-M. FERRICELLI et B. SIRE (dir.), *Performance et ressources humaines*, Paris, Economica, p. 180–193.
- AMOSSE, T. (2004), « Mythes et réalités de la syndicalisation en France », *Premières Synthèses, Dares*, n°44.2.
- AMOSSE, T., COUTROT, T. (2008a), « L'évolution des systèmes socio-productifs en France depuis 15 ans : le néo-taylorisme n'est pas mort », in T. AMOSSE, C. BLOCH-LONDON et L. 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. 423–451.
- AMOSSE, T., COUTROT, T. (2008b), « Genèse et réalité d'une enquête », in T. AMOSSE, C. BLOCH-LONDON et L. 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. 38–68.
- AMOSSE, T., WOLFF, L. (2008), « Chronicle of a Death Foretold: Have HRM Practices Finally Replaced Worker Representatives? A Micro-Statistical Comparison Between Great-Britain and France », *Proceedings of the WERS/REPONSE Workshop*, Paris, 11 septembre, p. 64–85.
- ANDOLFATTO, D., LABBE, D. (2006), « La transformation des syndicats français. Vers un nouveau "modèle social" ? », *Revue française de science politique*, vol. 56, n°2, p. 281–297.
- ANDOLFATTO, D., LABBE, D. (2009), *Toujours moins ! Déclin du syndicalisme à la française*, Paris, Gallimard, coll. Le débat.
- APPELBAUM, E., BAILEY, T., BERG, P., KALLEBERG, A. L. (2000), *Manufacturing Advantage: Why High-Performance Work Systems Pay Off*, Ithaca, ILR Press.
- ARTHUR, J. B. (1992), « The Link Between Business Strategy and Industrial Relations Systems in American

- Minimills », *Industrial and Labor Relations Review*, vol. 45, n°3, p. 488–506
- BALKIN, D. B. (1989), « Union Influences on Pay Policies: A Survey », *Journal of Labor Research*, vol. x, n°3, p. 299–307.
- BARNEY, J. B. (1991), « Firm Resources and Sustained Competitive Advantage », *Journal of Management*, vol. 17, p. 99–120.
- BARRAUD-DIDIER, V., GUERRERO, S., IGALENS, J. (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.
- BEAUMONT, P. B., HARRIS, R. I. D. (1996), « Good Industrial Relations, Joint Problem Solving and HRM », *Relations Industrielles/Industrial Relations*, vol. 51, n°2, p. 391–406.
- BEHAGHEL, L. (2006), *Lire l'économétrie*, Paris, La Découverte, coll. Repères.
- BLAMAN, D. (1992), « Unions, the Quality of Labor Relations, and Firm Performance », in L. MISHEL and P. B. VOOS (éd.), *Unions and Economic Competitiveness*, Armonk, M.E. Sharpe, p. 41–107.
- BENSON, J. (2000), « Employee Voice in Union and Non-Union Australian Workplaces », *British Journal of Industrial Relations*, vol. 38, n°3, p. 453–459.
- BETCHERMAN, G., MCMULLEN, K., LECKIE, N., CARON, C. (1994), *The Canadian Workplace in Transition*, Kingston, IRC Press.
- BEVORT, A., JOBERT, A. (2008), *Sociologie du travail : les relations professionnelles*, Paris, Armand Colin, coll. U.
- BIETRY, F. (2007), *Les partenaires sociaux. Quelle stratégie syndicale pour quel dialogue social ?*, Paris, Management & Société, coll. Les essentiels de la gestion.
- BLANCHFLOWER, D. G., BRYSON, A. (2003), « Changes over Time in Union Relative Wage Effects in the UK and the US revisited », in J. ADDISON et C. SCHNABEL (éd.), *International Handbook of Trade Unions*, Cheltenham, Edward Elgar, p. 197–245.
- BREDA, T. (2008), « Union Wage Differentials: What About France? », *Conférence annuelle de l'EALE*, 18–20 septembre, Amsterdam.
- BRYSON, A., FORTH, J., KIRBY, S. (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, A., FORTH, J., LAROCHE, P. (2009), « Unions and Workplace Performance in Britain and France », *Centre For Economic Performance Discussion Paper n° 920*, April.
- BRYSON, A., WILLMAN, P., GOMEZ, R., KRETSCHMER, T. (2007), « Employee Voice and Human Resource Management: An Empirical Analysis Using British Data », *PSI Research Discussion Paper*, n°27.
- CHAYKOWSKI, R., VERMA, A. (éd.) (1992), *Industrial Relations in Canadian Industry*, Toronto, Dryden Press.
- COUTROT, T. (1995), « Gestion de l'emploi et organisation du travail dans les entreprises innovantes : une approche statistique de pratiques d'établissements », *Travail et emploi*, n°64, p. 79–87.
- COUTROT, T. (1996), « Relations sociales et performance économique. Une première analyse empirique du cas français », *Travail et emploi*, n°66, p. 39–58.
- COUTROT, T. (2000), « Innovations dans le travail : la pression de la concurrence internationale, l'atout des qualifications », *Premières synthèses*, n°09.2.
- COUTROT, T. (2004), « Innovations et stabilité des emplois », *Travail et emploi*, n°98, p. 37–49.
- COUTROT, T., GUIGNON, N. (2002), « Négociation sociale et performance économique : le cas des 35 heures », *Travail et Emploi*, n°92, p. 95–113.
- DAYAN, J.-L., DESAGE, G., PERRAUDIN, C., VALEYRE, A. (2008), « La pluralité des modèles d'organisation du travail, source de différenciation des relations de travail », in T. AMOSSE, C. BLOCH-LONDON et L. 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. 334–352.
- DELERY, J. E., DOTY, D. H. (1996), « Modes of Theorizing in Strategic Human Resources Management: Test of Universalistic, Contingency and Configurational Performance Predictions », *Academy of Management Journal*, vol. 39, n°4, p. 802–835.
- EATON, A. E., VOOS, P. B. (1992), « Unions and Contemporary Innovations in Work Organization, Compensation, and Employee Participation », in L. MISHEL et P. B. VOOS (éd.), *Unions and Economic Competitiveness*, Armonk, M. E. Sharpe, p. 173–215.
- EVERAERE, C. (1997), *Management de la flexibilité*, Paris, Economica, coll. Gestion.
- FIORITO, J. (2001), « Human Resource Management Practices and Worker Desires for Union Representation », *Journal of Labor Research*, vol. XXII, n° 2, p. 335–354.
- FREEMAN, R. B., MEDOFF, J. L. (1980), « Le syndicalisme à deux visages », *Revue économique*, vol. 31, n°3, p. 505–539.
- FREEMAN, R. B., MEDOFF, J. L. (1984), *What Do Unions Do?*, New York, Basic Books.
- GREEN, F. (1993), « The Impact of Trade Union Membership on Training in Britain », *Applied Economics*, vol. 25, p. 1033–1043.

- GUEST, D. E. (1995), « Human Resource Management, Trade Unions and Industrial Relations », in J. Storey (éd.), *New Perspectives on Human Resource Management*, Londres, Routledge, p. 41–55.
- HARDY, M. A. (1993), *Regression With Dummy Variables*, Sage University Paper series on Quantitative Applications in the Social Sciences, 07–093, Thousand Oaks, Sage.
- HEERY, E. (1997), « Performance-Related Pay and Trade Union De-Recognition », *Employee Relations*, vol. 19, n°3, p. 208–221.
- HIRSCH, B. T. (2004), « What Do Unions Do for Economic Performance? », *Journal of Labor Research*, vol. xxv, n° 3, p. 415–455.
- HIRSCHMAN, A. O. (1970), *Exit, Voice, and Loyalty*, Cambridge, Harvard University Press (trad. fr. C. Besseyrias, *Défection et prise de parole*, Paris, Fayard, coll. L'espace du politique, 1995).
- HOELL, R. C. (2004), « How Employee Involvement Affects Union Commitment », *Journal of Labor Research*, vol. xxv, n°2, p. 267–277.
- ICHNIOWSKI, C., DELANEY, J. 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.
- JACCARD, J. (2001), *Interaction Effects in Logistic Regression*, Sage University Papers Series in Quantitative Applications in the Social Sciences, 07–135, Thousand Oaks, Sage.
- JALETTE, P., BERGERON, J.-G. (2002), « L'impact des relations industrielles sur la performance organisationnelle », *Relations industrielles / Industrial Relations*, vol. 57, n°3, p. 542–568.
- KAUFMAN, R. S., KAUFMAN, R. T. (1987), « Union Effects on Productivity, Personnel Practices, and Survival in the Automotive Parts Industry », *Journal of Labor Research*, vol. VIII, n°4, p. 332–350.
- KENNEDY, S., DRAGO, R., SLOAN, J., WOODEN, M. (1994), « The Effect of Trade Unions on the Provision of Training: Australian Evidence », *British Journal of Industrial Relations*, vol. 32, p. 565–580.
- KIZILOS, M., RESHEF, Y. (1997), « The Effects of Workplace Unionization on Worker Responses to HRM Innovation », *Journal of Labor Research*, vol. XVIII, n°4, p. 641–656.
- KOCHAN, T. A., KATZ, H. C., MOWER, N. R. (1984), *Worker Participation and American Unions. Threat or Opportunity?*, Kalamazoo, W. E. Upjohn Institute for Employment Research.
- KOCHAN, T. A., KATZ, H. C., MCKERSIE, R. B. (1986), *The Transformation of American Industrial Relations*, New York, Basic Books, 2^e éd., 1994.
- KOCHAN, T. A., MCKERSIE, R. B., CAPPELLI, P. (1984), « Strategic Choice and Industrial Relations Theory », *Industrial Relations*, vol. 23, n°1, p. 16–39.
- KOCHAN, T. A., MCKERSIE, R. B., CHALYKOFF, J. (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, T. A., OSTERMAN, P. (1994), *The Mutual Gains Enterprise. Forging a Winning Partnership among Labor, Management and Government*, Boston, Harvard Business School Press.
- LABBE, D. (2003), « La négociation sociale en France », in J. ALLOUCHE (dir.), *Encyclopédie des ressources humaines*, Paris, Vuibert, p. 952–966.
- LALLEMENT, M. (1996), *Sociologie des relations professionnelles*, Paris, La Découverte, coll. Repères, 2^e éd., 2003.
- LAROCHE, P. (2002), *L'influence des organisations syndicales de salariés sur la performance économique et financière des entreprises : proposition et test d'un modèle explicatif dans le contexte français*, Thèse de doctorat en sciences de gestion, Université Nancy 2.
- LAROCHE, P. (2009), *Les relations sociales en entreprise*, Paris, Dunod, coll. Topos +.
- LAROCHE, P., SCHMIDT, G. (2004), « Présence syndicale et climat social perçu : une analyse différenciée salariés/dirigeants en France », *Revue de gestion des ressources humaines*, n°51, p. 2–23.
- LAROCHE, P., WECHTLER, H. (2010), « Does Collective Bargaining Affect Profits or React to it? Examination of French Establishments », *Annual Meeting of the Academy of Management*, Montréal, 6–10 août.
- LAVILLE, J.-L. (1992), *La participation dans les entreprises en Europe*, Paris, Vuibert, coll. Ressources Humaines.
- LEIBENSTEIN, H. (1966), « Allocative Efficiency vs. X-Efficiency », *American Economic Review*, vol. 56, n° 3, p. 392–415.
- MACHIN, S., WOOD, S. (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.
- MARSDEN, D., BELFIELD, R., BENHAMOU, S. (2008), « Rémunérations incitatives et modèle salariale en France et en Grande-Bretagne », in T. AMOSSE, C. BLOCH-LONDON et L. 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. 399–421.
- MCNABB, R., WHITFIELD, K. (1997), « Unions, Flexibility, Team Working and Financial Performance », *Organization Studies*, vol. 18, n°5, p. 821–838.
- MENARD, S. (2001), *Applied Logistic Regression Analysis*, Sage University Papers Series in Quantitative Applications in the Social Sciences, 07–106, Thousand Oaks, Sage, 2^e éd.

- METCALF, D. (2003), « Unions and Productivity, Financial Performance and Investment: International Evidence », in J. ADDISON et C. SCHNABEL (éd.), *International Handbook of Trade Unions*, Cheltenham, Edward Elgar.
- MILLER, P., MULVEY, C. (1992), « Trade Unions, Collective Voice and Fringe Benefits », *Economic Record*, vol. 68, p. 125–141.
- MOURIAUX, R. (1992), *Le syndicalisme en France*, Paris, Presses Universitaires de France, coll. Que sais-je ?, 5^e éd., 2005.
- NG, I., MAKI, D. (1994), « Trade Union Influence on Human Resource Management Practices », *Industrial Relations*, vol. 33, n°1, p. 121–135.
- OSTERMAN, P. (1995), « Skill, Training and Work Organization in American Establishments », *Industrial Relations*, vol. 34, n°2, p. 125–146.
- PFEFFER, J. (1994), *Competitive Advantage Through People. Unleashing the Power of the Workforce*, Boston, Harvard Business School Press.
- PIL, F. K., MACDUFFIE, J. P. (1996), « The Adoption of High-Involvement Work Practices », *Industrial Relations*, vol. 35, n°3, p. 423–455.
- PORTER, M. E. (1980), *Competitive Strategy*, New York, Basic Books.
- RESHEF, Y., KIZILOS, M., LEDFORD, G. E., Jr., COHEN, S. G. (1999), « Employee Involvement Programs: Should Unions Get Involved? », *Journal of Labor Research*, vol. XX, n°4, p. 557–569.
- ROCHE, W. K., GEARY, J. F. (2002), « Advocates, Critics and Union Involvement in Workplace Partnership: Irish Airports », *British Journal of Industrial Relations*, vol. 40, n°4, p. 659–688.
- ROJOT, J. LE FLANCHEC, A. (2004), « Une étude de la relation entre stratégies d'entreprise et pratiques de gestion des ressources humaines », *Revue de gestion des ressources humaines*, n°51, p. 24–38.
- SAINSAULIEU, R. (1977), *L'identité au travail. Les effets culturels de l'organisation*, Paris, Presses de la FNSP.
- SLICHTER, S., HEALY, J. J., LIVERNASH, E. R. (1960), *The Impact of Collective Bargaining on Management*, Washington, The Brookings Institution, 10^e éd., 1975.
- TIXIER, P.-É. (2007), « Les mutations de la négociation collective. Le cas de la France », *Négociations*, 2007/2, n°8, p. 103–119.
- VERMA, A. (2005), « What Do Unions Do to the Workplace? Union Effects on Management and HRM Policies », *Journal of Labor Research*, vol. XXVI, n°3, p. 415–449.
- WALTON, R. E., CUTCHER-GERSHENFELD, J., MCKERSIE, R. B. (1994), *Strategic Negotiations. A Theory of Change in Labor-Management Relations*, Ithaca, Cornell University Press, 2^e éd., 2000.
- WOLFF, L. (2008), « Des instances représentatives qui, malgré les évolutions du tissu productif, se maintiennent », in T. AMOSSE, C. BLOCH-LONDON et L. 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. 85–101.
- WOOD, S. (1996), « High Commitment Management and Unionization in the UK », *The International Journal of Human Resource Management*, vol. 7, n°1, p. 41–58.

Annexe

Définition des variables de contrôle utilisées dans les modèles de régression logistique (N = 2 074)

VARIABLES	DEFINITION	FRÉQUENCE
1. — Caractéristiques de l'établissement		
Taille de l'établissement		
Entre 50 et 199 salariés	1 = l'établissement compte entre 50 et 199 salariés, 0 = autres situations	0,419
Entre 200 et 999 salariés	1 = l'établissement compte entre 200 et 999 salariés, 0 = autres situations	0,461
Plus de 1 000 salariés	1 = l'établissement compte plus de 1 000 salariés, 0 = autres situations	0,115
Ne sait pas	1 = le répondant ne connaît pas le nombre de salariés dans l'établissement, 0 = autres situations	0,005
Âge de l'établissement		0,007
Moins de 10 ans	1 = l'établissement existe depuis moins de 10 ans, 0 = autres situations	0,100
Entre 10 et 19 ans	1 = l'établissement a entre 10 ans et 19 ans, 0 = autres situations	0,190
Plus de 20 ans	1 = l'établissement existe depuis plus de 20 ans, 0 = autres situations	0,703
Ne sait pas	1 = le répondant ne connaît pas l'âge de l'établissement, 0 = autres situations	0,007
Multi-établissement	1 = l'entreprise se compose de plusieurs établissements, 0 = autres situations	0,673
Secteur d'activités		
Agro-alimentaire	1 = l'établissement appartient au secteur de l'industrie agro-alimentaire, 0 = autres situations	0,050
Manufacture	1 = l'établissement appartient au secteur de l'industrie manufacturière, 0 = autres situations	0,068
Automobile	1 = l'établissement appartient au secteur de l'industrie automobile, 0 = autres situations	0,023
Équipement	1 = l'établissement appartient au secteur de l'équipement, 0 = autres situations	0,091
Commerce	1 = l'établissement appartient au secteur du commerce, 0 = autres situations	0,165
Énergie	1 = l'établissement appartient au secteur de l'énergie, 0 = autres situations	0,030
Construction	1 = l'établissement appartient au secteur de la construction, 0 = autres situations	0,054
Transport	1 = l'établissement appartient au secteur des transports, 0 = autres situations	0,060
Banque, finance et assurances	1 = l'établissement appartient au secteur bancaire, au secteur financier ou au secteur des assurances, 0 = autres situations	0,065
Éducation et santé	1 = l'établissement appartient au secteur de l'éducation ou de la santé, 0 = autres situations	0,033
Services	1 = l'établissement appartient au secteur des services aux entreprises ou au secteur des services aux particuliers, 0 = autres situations	0,198
Intermédiaire	1 = l'établissement appartient au secteur de la production de biens intermédiaires, 0 = autres situations	0,162
Changement technologique	1 = l'établissement a mis en œuvre un changement technologique dans les trois années précédant l'enquête	0,171
Situation juridique		

Franchise	1 = l'établissement exerce en franchise, 0 = autres situations	0,009
GIE	1 = l'établissement est lié à un groupement d'entreprises (GIE, association d'entreprises, adhérent d'une centrale d'achat, etc.), 0 = autres situations	0,027
Groupe	1 = l'établissement appartient à un groupe, 0 = autres situations	0,688
Indépendance	1 = l'établissement est totalement indépendant, 0 = autres situations	0,271
Ne sait pas	1 = le répondant ne connaît pas la situation de dépendance juridique de l'établissement, 0 = autres situations	0,005
2. — Positionnement économique		
Étendue du marché visé par l'activité principale de l'établissement		
Locale	1 = le marché visé par l'activité principale de l'établissement est local, 0 = autres situations	0,166
Régionale	1 = le marché visé par l'activité principale de l'établissement est régional, 0 = autres situations	0,138
Nationale	1 = le marché visé par l'activité principale de l'établissement est national, 0 = autres situations	0,225
Internationale	1 = le marché visé par l'activité principale de l'établissement est international, 0 = autres situations	0,464
Ne sait pas	1 = le répondant ne connaît pas l'étendue du marché visé par l'activité principale de l'établissement, 0 = autres situations	0,007
Évolution du volume de l'activité de l'établissement		
En baisse	1 = l'évolution du volume d'activité de l'établissement a été décroissante ou fortement décroissante sur les trois années précédant l'enquête, 0 = autres situations	0,173
Stable	1 = le volume d'activité de l'établissement a été stable sur les trois années précédant l'enquête, 0 = autres situations	0,260
Croissant	1 = l'évolution du volume d'activité de l'établissement a été croissante ou fortement croissante sur les trois années précédant l'enquête, 0 = autres situations	0,554
Ne sait pas	1 = le répondant ne connaît pas l'évolution du volume d'activité de l'établissement, 0 = autres situations	0,011
Parts de marché		
Moins de 3 %	1 = l'établissement détient moins de 3 % de parts de marché pour son activité principale, 0 = autres situations	0,110
De 3 à 24 %	1 = l'établissement détient entre 3 % et 24 % de parts de marché pour son activité principale, 0 = autres situations	0,316
De 25 à 49 %	1 = l'établissement détient entre 25 % et 49 % de parts de marché pour son activité principale, 0 = autres situations	0,192
Plus de 50 %	1 = l'établissement détient plus de 50 % de parts de marché pour son activité principale, 0 = autres situations	0,135
Ne sait pas	1 = le répondant ne connaît pas ou ne souhaite pas communiquer le nombre de parts de marché détenues par l'établissement, 0 = autres situations	0,246
Principal critère de la stratégie de marché		
Prix	1 = le critère principal de la stratégie de marché poursuivie par l'établissement est le prix, 0 = autres situations	0,234
Innovation	1 = le critère principal de la stratégie de marché poursuivie par l'établissement est l'innovation, 0 = autres situations	0,119
Qualité du produit	1 = le critère principal de la stratégie de marché poursuivie par l'établissement est la qualité du produit, 0 = autres situations	0,200
Qualité du service	1 = le critère principal de la stratégie de marché poursuivie par l'établissement est la qualité du service, 0 = autres situations	0,308
Autre critère	1 = le critère principal est l'originalité, la renommée, la tradition ou la marque, ou la diversité de l'offre, 0 = autres situations	0,115
Ne sait pas	1 = la question est sans objet (pas de stratégie économique, pas de concurrence), le répondant ne connaît pas le critère principal de la stratégie de marché, ou le répondant ne souhaite pas communiquer ce critère, 0 = autres situations	0,025
Niveau de rentabilité		
Supérieur à la concurrence	1 = le niveau de rentabilité de l'établissement est très supérieur ou plutôt supérieur à celui de ses principaux concurrents, 0 = autres situations	0,256
Équivalent	1 = le niveau de rentabilité de l'établissement est équivalent à celui de ses principaux concurrents, 0 = autres situations	0,405
Inférieur à la concurrence	1 = le niveau de rentabilité de l'établissement est très inférieur ou plutôt inférieur à celui de ses principaux concurrents, 0 = autres situations	0,172
Ne sait pas	1 = la question est sans objet, le répondant ne connaît le niveau de rentabilité de l'établissement par rapport à celui de ses principaux concurrents, ou le répondant ne souhaite pas répondre, 0 = autres situations	0,168
3. — Caractéristiques de la main d'œuvre		
Taux de syndicalisation		
Moins de 5 %	1 = selon le répondant, moins de 5 % des salariés de l'établissement sont syndiqués, 0 = autres situations	0,326
Entre 5 % et 20 %	1 = selon le répondant, entre 5 % et 20 % des salariés de l'établissement sont syndiqués, 0 = autres situations	0,411
Plus de 20 %	1 = selon le répondant, plus de 20 % des salariés de l'établissement sont syndiqués, 0 = autres situations	0,117
Ne sait pas	1 = le répondant ne connaît pas ou ne souhaite pas déclarer de taux de syndicalisation, 0 = autres situations	
Catégorie professionnelle la plus importante en nombre		
Ouvriers	1 = les ouvriers constituent la catégorie professionnelle la plus importante en nombre dans l'établissement, 0 = autres situations	0,144
Employés	1 = les employés constituent la catégorie professionnelle la plus importante en nombre dans l'établissement, 0 = autres situations	0,011
Techniciens et agents de maîtrise	1 = les techniciens et agents de maîtrise constituent la catégorie professionnelle la plus importante en nombre dans l'établissement, 0 = autres situations	0,102
Commerciaux	1 = les commerciaux constituent la catégorie professionnelle la plus importante en nombre dans l'établissement, 0 = autres situations	0,252
Ingénieurs — Cadres	1 = les ingénieurs ou cadres constituent la catégorie professionnelle la plus importante en nombre dans l'établissement, 0 = autres situations	0,491
4. — Participation de la direction de l'établissement à des structures externes		
Fédération de branche	1 = la direction de l'établissement participe à une fédération de branche, 0 = autres situations	0,597
Association patronale locale ou régionale (chambre de commerce, d'industrie, etc.) « Club » de DRH ou d'entrepreneurs	1 = la direction de l'établissement participe à une association patronale locale ou régionale, 0 = autres situations	0,545
Conseil d'administration ou conseil de surveillance (extérieur à l'entreprise ou au groupe)	1 = la direction de l'établissement participe à un club de DRH ou d'entrepreneurs, 0 = autres situations	0,433
	1 = la direction de l'établissement participe à un conseil d'administration ou de surveillance, 0 = autres situations	0,271
5. — Relations professionnelles et climat social		
Conflit collectif	1 = l'établissement a connu au moins un conflit collectif (débrayage, grève, grève perdue, manifestation) au cours des trois années précédant l'enquête, 0 = autres situations	0,441
Perception du climat social		
Climat social calme	1 = le climat social dans l'établissement est perçu comme calme ou plutôt calme par le répondant, 0 = autres situations	0,818
Climat social tendu	1 = le climat social dans l'établissement est perçu comme tendu ou plutôt tendu par le répondant, 0 = autres situations	0,174
Ne sait pas	1 = le répondant ne connaît pas la qualité du climat social dans l'établissement, 0 = autres situations	0,008
Discussions	1 = l'établissement a mis en œuvre au moins une pratique de discussion ou négociation avec les IRP (discussion sur les objectifs de l'établissement, débat sur les objectifs de l'établissement, discussions sur le principe d'un changement organisationnel, discussion sur les modalités d'un changement organisationnel, discussions en cas d'incident disciplinaire), 0 = autres situations	0,437
Négociation salariale		
Occurrence de la négociation annuelle sur les salaires	1 = l'établissement a procédé à la négociation annuelle sur les salaires, 0 = autres situations	0,666
Influence de la négociation sur la décision finale en matière de salaires	1 = si la négociation salariale n'avait pas eu lieu, la décision managériale en la matière aurait été différente, 0 = autres situations	0,027
Procédure de licenciement de salarié protégé	1 = l'établissement a connu au moins une procédure de licenciement de salarié protégé, que celle-ci ait abouti ou non, 0 = autres situations	0,300
Opinion à l'égard de la représentation des salariés et des syndicats	1 = le répondant répond favorablement à au moins 5 questions concernant les IRP dans l'établissement (les syndicats traduisent bien les aspirations des salariés, les syndicats prennent en compte les possibilités économiques de l'entreprise dans les négociations, les représentants des salariés influencent les décisions managériales dans les négociations, les salariés sont mieux défendus par les syndicats que par eux-mêmes, les syndicats jouent un rôle irremplaçable dans la représentation des salariés, les syndicats rendent des services aux salariés, les syndicats font passer les intérêts des salariés avant les leurs, les syndicats ne gênent pas le déroulement des activités de l'entreprise) ; 0 = autres situations	0,451