

N° 1

LES REPRÉSENTANTS DES SALARIÉS SONT-ILS UN FREIN À L'UTILISATION DE PRATIQUES DE MANAGEMENT « À HAUTE PERFORMANCE » ?

MARC SALESINA

Maître de conférences en sciences de gestion
Université de Lorraine, CEREFIGE

L'actualité sociale récente a été marquée par la mobilisation contre l'adoption du projet de loi relative au travail, à la modernisation du dialogue social et à la sécurisation des parcours professionnels. Ce débat se situe dans la continuité des évolutions de long terme du cadre juridique des relations professionnelles en France, et il en souligne un enjeu majeur : le déplacement, au nom de l'accroissement de la flexibilité des règles du droit du travail, du centre de gravité des relations professionnelles vers le niveau de l'entreprise ou de l'établissement. Ce glissement donne une place renouvelée aux relations sociales « locales » et appelle à analyser leur influence sur la gestion des ressources humaines (GRH).

En effet, l'expression collective des salariés, par le biais des institutions représentatives du personnel (IRP) et de leur participation aux procédures de négociation collective, fait partie intégrante de la prise de décision managériale : le dialogue social en entreprise est ainsi une composante de l'élaboration des règles de gestion (Amadiou & Groux, 1996). Parallèlement, les principales organisations syndicales semblent souffrir de multiples crises, qu'elles concernent leur identité, leur légitimité ou les voies possibles de leur renouveau. La question de l'influence des IRP sur les pratiques de GRH se pose donc avec importance au regard des évolutions juridiques récentes, mais aussi en raison d'un contexte marqué par les mutations des acteurs de la représentation des salariés.

DÉMARCHE

Mobilisant des données représentatives au niveau national et portant sur plus de 4 000 établissements de 10 salariés et plus, tous secteurs d'activités confondus (issues de l'enquête REPOSE administrée par la Dares en 2010-2011), plusieurs études récentes (synthétisées in Laroche & Salesina, 2017) interrogent l'influence des IRP

sur l'utilisation de systèmes de pratiques de GRH et d'organisation du travail. Leur analyse s'appuie sur des modèles économétriques et offre de croiser deux dimensions.

La première dimension concerne les pratiques de GRH et d'organisation du travail : celles-ci sont appréhendées comme systèmes, c'est-à-dire des ensembles cohérents et ordonnés de pratiques dont les objets diffèrent mais dont l'objectif est commun : améliorer la performance collective en agissant sur la performance individuelle (Lado & Wilson, 1994 ; Appelbaum *et al.*, 2000). Ces pratiques sont couramment désignées sous le nom de pratiques « à haute performance » (*high-performance work practices*) et visent à offrir aux salariés non-cadres des perspectives de développement de compétences et des opportunités de participation à la prise de décision dans l'entreprise. Leur utilisation est mesurée de deux manières : par un index additif qui comptabilise le nombre de pratiques utilisées par un établissement ; par une série d'index représentant l'utilisation de « grappes » de pratiques portant sur un domaine spécifique¹.

La seconde dimension de l'analyse concerne la mesure de l'influence des IRP au niveau de l'établissement. L'approche retenue est novatrice car elle rompt avec les méthodes antérieures consistant à ne retenir que la seule présence de délégués syndicaux dans l'entreprise (Verma, 2005). Il s'agit ici d'élargir le champ de l'étude en intégrant à l'analyse d'autres formes d'IRP (délégués du personnel et comités d'entreprise ou d'établissement) ainsi que leurs configurations (c'est-à-dire les différentes combinaisons de présence simultanée de plusieurs IRP). Par ailleurs, plutôt que d'analyser exclusivement les effets de la présence d'IRP, l'analyse s'intéresse à leurs activités. Cette démarche se justifie par la volonté de dépasser les situations où les IRP existeraient sans pour autant jouer de manière effec-



¹ Le traitement des données par le biais d'analyses factorielles permet d'identifier six ensembles de pratiques constitutives des systèmes à haute performance (ou « grappes » de pratiques) : transmission d'informations aux salariés, évaluation des salariés, rémunération variable, participation des salariés à la prise de décision, flexibilité de l'organisation du travail, responsabilisation des salariés. Au total, l'analyse porte sur 22 pratiques de GRH.

Tableau 1 · L'influence de la présence d'institutions représentatives du personnel dans l'établissement sur l'utilisation de pratiques à haute performance

IRP PRÉSENTES	PRATIQUES À HAUTE PERFORMANCE						
	Mesure n° 1 : Index additif	Mesure n° 2 : Grappes de pratiques					
		Transmission d'information	Évaluation des salariés	Rémunération variable	Participation	Flexibilité	Responsabilisation
Au moins un DS	+ **	n.s.	n.s.	+ **	+ **	n.s.	n.s.
Au moins un DP	+ **	n.s.	n.s.	+ **	+ **	n.s.	n.s.
CE	+ **	n.s.	n.s.	+ **	+ **	n.s.	n.s.

Notes. N = 3 761. Le tableau présente les estimations issues de modèles de régression logistique incluant des variables de contrôle (déterminants de l'utilisation des pratiques et grappes de pratiques). Seules les directions de l'association et la significativité statistique sont présentées ici. * : $p < 0,1$; ** : $p < 0,05$; *** : $p < 0,01$; n.s. : non significatif.

Lecture. Ce tableau récapitule les associations statistiquement significatives entre les variables en lignes et en colonnes. Par exemple, toutes choses étant égales par ailleurs, les établissements où un moins un DS est présent sont plus susceptibles d'utiliser un ensemble cohérent de pratiques de participation des salariés à la prise de décision que les établissements sans DS.

tive leur rôle de canal d'expression collective des salariés (Freeman & Medoff, 1984).

L'objectif poursuivi est donc de déterminer l'influence respective des différentes IRP, de leurs configurations et de leurs activités sur l'utilisation de pratiques d'organisation du travail et de GRH dont l'objectif est l'accroissement de la performance de l'entreprise².

RÉSULTATS

Les résultats obtenus permettent de souligner trois axes majeurs quant au rôle des IRP (Tableaux 1, 2 et 3). Le premier axe—et sans doute le plus important—est que ni la présence, ni les activités des IRP n'apparaissent, dans

l'ensemble, empêcher de manière décisive l'utilisation des pratiques soumises à l'analyse. Seuls des cas très particuliers liés à certaines configurations rares d'IRP, (comme la présence d'un CE agissant comme seule IRP), suggèrent un rôle de frein. De nombreuses estimations montrent au contraire que les IRP favorisent le recours à certaines pratiques, en particulier celles associées à la dimension variable du mix-rémunération offert aux salariés (stock-options, intéressement, participation, et autres primes liées à la performance collective).

En lien avec cette idée se trouve le deuxième axe majeur de résultats : les pratiques de rémunération sont celles sur lesquelles les IRP apparaissent concentrer leur influence, et certaines thématiques ne semblent influ-

Tableau 2 · L'influence de la configuration d'institutions représentatives du personnel dans l'établissement sur l'utilisation de pratiques à haute performance

CONFIGURATION D'IRP	PRATIQUES À HAUTE PERFORMANCE						
	Mesure n° 1 : Index additif	Mesure n° 2 : Grappes de pratiques					
		Transmission d'information	Évaluation des salariés	Rémunération variable	Participation	Flexibilité	Responsabilisation
DS uniquement	n.s.	n.s.	n.s.	+ ***	n.s.	n.s.	n.s.
DP uniquement	- ***	n.s.	n.s.	n.s.	- **	- *	n.s.
CE uniquement	- ***	- ***	+ *	+ ***	n.s.	- *	- ***
DS+DP	n.s.	n.s.	n.s.	+ ***	n.s.	- *	n.s.
DP+CE	+ ***	n.s.	n.s.	+ ***	+ ***	n.s.	n.s.
DS+DP+CE	+ ***	+ *	n.s.	+ ***	n.s.	n.s.	n.s.

Notes. N = 3 761. Le tableau présente les estimations issues de modèles de régression logistique incluant des variables de contrôle (déterminants de l'utilisation des pratiques et grappes de pratiques). Seules les directions de l'association et la significativité statistique sont présentées ici. * : $p < 0,1$; ** : $p < 0,05$; *** : $p < 0,01$; n.s. : non significatif.

Lecture. Ce tableau récapitule les associations statistiquement significatives entre les variables en lignes et en colonnes. Par exemple, toutes choses étant égales par ailleurs, les établissements où un moins un DS est présent sont plus susceptibles d'utiliser un ensemble cohérent de pratiques de rémunération variable des salariés à la prise de décision que les établissements sans représentants du personnel.

² Les variables sont construites pour permettre la comparaison entre les établissements utilisant davantage de pratiques que l'établissement médian et les établissements utilisant moins de pratiques que l'établissement médian.

Tableau 3 · L'influence de l'activité des institutions représentatives du personnel dans l'établissement sur l'utilisation de pratiques à haute performance

ACTIVITÉ DES IRP	PRATIQUES À HAUTE PERFORMANCE						
	Mesure n° 1 : Index additif	Mesure n° 2 : Grappes de pratiques					
		Transmission d'information	Évaluation des salariés	Rémunération variable	Participation	Flexibilité	Responsabili- sation
DS actifs	+ *	n.s.	+ *	+ **	+ **	n.s.	n.s.
DP actifs	n.s.	- *	+ **	+ **	+ **	- **	- *

Notes. N = 3 761. Le tableau présente les estimations issues de modèles de régression logistique incluant des variables de contrôle (déterminants de l'utilisation des pratiques et grappes de pratiques). Seules les directions de l'association et la significativité statistique sont présentées ici. * : $p < 0,1$; ** : $p < 0,05$; *** $p < 0,01$; n.s. : non significatif. « DS actifs » : les délégués syndicaux participent seuls aux négociations collectives et/ou aux discussions avec l'employeur. « DP actifs » : les délégués du personnel participent seuls aux négociations collectives et/ou aux discussions avec l'employeur.

Lecture. Ce tableau récapitule les associations statistiquement significatives entre les variables en lignes et en colonnes. Par exemple, toutes choses étant égales par ailleurs, les établissements où les DS sont actifs sont plus susceptibles d'utiliser des ensemble cohérents de pratiques de rémunération variable que les établissements où les IRP dans leur ensemble ne sont pas actives.

encées que de manière très marginale par leur présence ou leur configuration, ce qui suggère que le choix d'utilisation de ces pratiques reste du domaine de compétence quasi-exclusif des équipes managériales (c'est par exemple les cas des pratiques de responsabilisation : encouragement à l'autonomie en cas d'incident dans la production ou la marche du service, existence de groupes autonomes de travail, fixation d'objectifs globaux pour le travail à accomplir ; Tableaux 1 et 2).

Troisième axe de résultats : le passage par l'analyse de l'activité des IRP (Tableau 3) ne conduit pas à des résultats strictement comparables avec ceux des modèles qui s'intéressent aux rôles de leur présence ou de leurs configurations. Par ailleurs, l'influence des « DS actifs » n'est pas strictement identique à celle des « DP actifs » toutes choses égales par ailleurs, alors que le principe de subsidiarité des compétences introduit par la loi relative à la formation professionnelle tout au long de la vie et au dialogue social du 4 mai 2004 avait introduit une forme d'équivalence des IRP, entérinée récemment avec la création du Comité Social et Économique.

PERSPECTIVES

Pour les praticiens de la RH en entreprise, ces résultats apportent des éclairages sur plusieurs points.

D'une manière générale, ils suggèrent que toutes les IRP ne jouent pas des rôles comparables, ce qui interroge les règles légales qui organisent leur substitution, soit par des institutions de regroupement de missions comme les délégations uniques, soit par les pratiques de cumul de mandats, soit encore par le principe de subsidiarité des IRP. Les configurations locales d'IRP ont également leur importance, et la question de qui est effectivement actif dans les négociations ou discussions avec l'employeur compte aussi dans l'explication de l'utilisation de pratiques à haute performance.

Ces résultats appellent également la poursuite de cet effort d'analyse, en particulier pour investiguer les effets des relations de pouvoir qui se nouent à l'échelon local. •

BIBLIOGRAPHIE

- AMADIEU, J.-F. & GROUX, G. (1996), « Production de règles, relation d'emploi et performance économique », in Ferricelli, A.-M. & Sire, B. (dir.), *Performance et ressources humaines*, Paris : Economica, p. 180–193.
- APPELBAUM, E., BAILEY, T., BERG, P. & KALLEBERG, A.L. (2000), *Manufacturing Advantage. Why High-Performance Work Systems Pay Off*, Ithaca, NY : Cornell University Press.
- FREEMAN, R.B. & MEDOFF, J.L. (1984), *What Do Unions Do?*, New York : Basic Books.
- LADO, A.A. & WILSON, M.C. (1994), « Human Resource Systems and Sustained Competitive Advantage: A Competency-Based Perspective », *Academy of Management Review*, vol. 19, n° 4, p. 699–727.
- LAROCHE, P. & SALESINA, M. (2017), « The Effects of Union and Nonunion Forms of Employee Representation on High-Performance Work Systems: New Evidence from French Micro-Data », *Human Resource Management*, vol. 56, n° 1, p. 173–189.
- 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.



Marc Salesina est docteur en sciences de gestion, maître de conférences à l'université de Lorraine et chercheur au Centre Européen de Recherche en Économie Financière et Gestion des Entreprises (CEREFIGE). Ses recherches portent sur la gestion stratégique des ressources humaines et ses implications pour les relations professionnelles et la performance de l'entreprise, avec un intérêt particulier pour les systèmes de pratiques à haute performance et la négociation collective. Il enseigne la gestion des ressources humaines, les relations industrielles comparées et le management stratégique.