

L'avenir du travail :
dialoguer pour mieux décider dans l'entreprise

Vendredi 12 octobre 2018

Dialogue social, pratiques de GRH et performance(s) des entreprises

Patrice LAROCHE

Université de Lorraine & ESCP Europe



Plan

- Le dialogue social: de quoi parle-t-on ?
- Syndicalisation et performances des entreprises : quels effets du dialogue social « institutionnel » ?
- De nouvelles pratiques de GRH s'appuyant sur l'ouverture d'opportunités d'expression et de participation à la prise de décision
- Quels effets des nouvelles pratiques de GRH et de leurs interactions avec le dialogue social « institutionnel » sur la performance des entreprises ?

Le dialogue social : de quoi parle-t-on ?

- Le dialogue social (DS) recouvre toute forme de relation entre salariés et employeurs => concept flou

« Le dialogue social inclut tous types de **négociation, de consultation ou simplement d'échange d'informations** entre les représentants des gouvernements, des employeurs et des travailleurs selon des modalités diverses, sur des questions relatives à la politique économique et sociale présentant un intérêt commun. [...] Les processus de dialogue social peuvent être informels ou institutionnalisés ou associer – ce qui est souvent le cas – ces deux caractéristiques » (OIT)

- Expression, participation, négociation...-> concept de *voice* (prise de parole)
- « *Requête individuelle ou collective auprès du management afin de modifier une situation désagréable plutôt que de chercher à s'en extraire* » (Hirschman, 1970, p. 30)

L'avenir du travail :
dialoguer pour mieux décider dans l'entreprise

Collège de France, Paris



Le dialogue social : de quoi parle-t-on ?

- Plusieurs dimensions : (Kaufman, 2015)
 - **Indirecte/directe** : par le biais de représentants ou sans intermédiaires
 - **Partagée/contestée** : d'une logique distributive à une logique intégrative
 - **Communication/influence** : simple communication à codétermination
- Dialogue social « *institutionnel* » vs dialogue social « *informel* »
- Dialogue social « *institutionnel* » : présence syndicale/syndicalisation
-> effets micro-économiques de la syndicalisation ?

Syndicalisation et niveau de salaire

Une prime salariale entre 3 % et 34 % selon les périodes et les pays

- Difficile à interpréter car de nombreux effets de sélection existent
- L'emploi de données de panel permet de corriger certains effets, mais l'adhésion à un syndicat reste endogène
- Des effets différents selon les institutions : impact nul dans les pays où adhésion et couverture ne sont pas liés

Gain salarial lié à la syndicalisation

Pays	Années	Surcroît de salaire
Allemagne	1994-1999	+ 4 %*
Australie	1994, 1998, 1999	+ 12 %
Autriche	1994, 1995, 1998, 1999	+ 15 %
Brésil	1999	+ 34 %
Canada	1997-1999	+ 8%
Danemark	1997-1998	+ 16 %
Espagne	1995, 1997-1999	+ 7 %
Etats-Unis	1973-2002	+ 17 %
France	1996-1998	+ 3 %*
Royaume-Uni	1992-2002	+ 10 %
Italie	1994, 1998	0
Japon	1994-1996, 1998, 1999	+ 26 %
Norvège	1994-1999	+ 7 %
Pays-Bas	1994-1995	0
Portugal	1998-1999	+ 18 %
Suède	1994-1999	0

Source : Bryson (2007, p. 38)

Syndicalisation, productivité et profits

Un impact positif mais faible de la présence syndicale sur la productivité

- Méta-analyse de Doucouliagos et Laroche (2003) : un gain de l'ordre de 1 %
- Freeman et Medoff (1984) : « *les syndicats ne sont ni un plus ni un moins pour la productivité. Ce qui compte, c'est la manière dont les syndicats et le management interagissent sur le lieu de travail* »

Un impact plutôt négatif sur la rentabilité et l'investissement

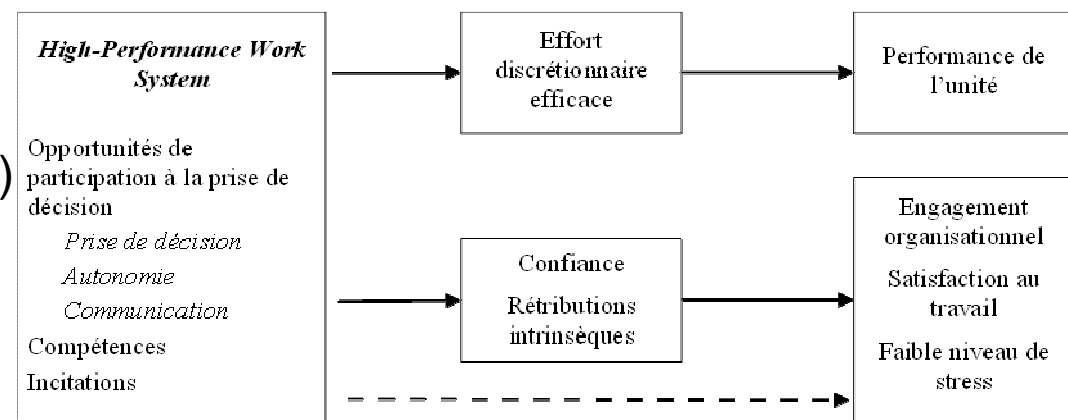
- Un impact négatif sur la rentabilité, lié à la « prime salariale » mais dépend fortement de la structure du marché (Doucouliagos, Freeman et Laroche, 2017)
- Un impact plutôt négatif sur l'investissement et l'innovation (Doucouliagos et Laroche, 2011)

Les nouvelles pratiques de GRH : opportunités d'expression et de participation directes

Les systèmes de management à haute performance (HPWS)

- Performance des RH = résultat de la mise en œuvre de pratiques RH adaptées, lesquelles agissent sur le comportement des individus et les incitent à intensifier leurs efforts (Laroche & Salesina, 2018)
- Les pratiques de management participatif incluent les CQ, les groupes de projet, les enquêtes de satisfaction internes, le travail en équipe avec autonomie, etc.

Les systèmes de management à haute performance et leurs impacts sur l'entreprise et les salariés (d'après Appelbaum et al., 2000)



Les nouvelles pratiques de GRH : cheval de Troie ou opportunités pour les RS ?

De plus en plus d'opportunités d'expression et de participation des salariés à la prise de décision

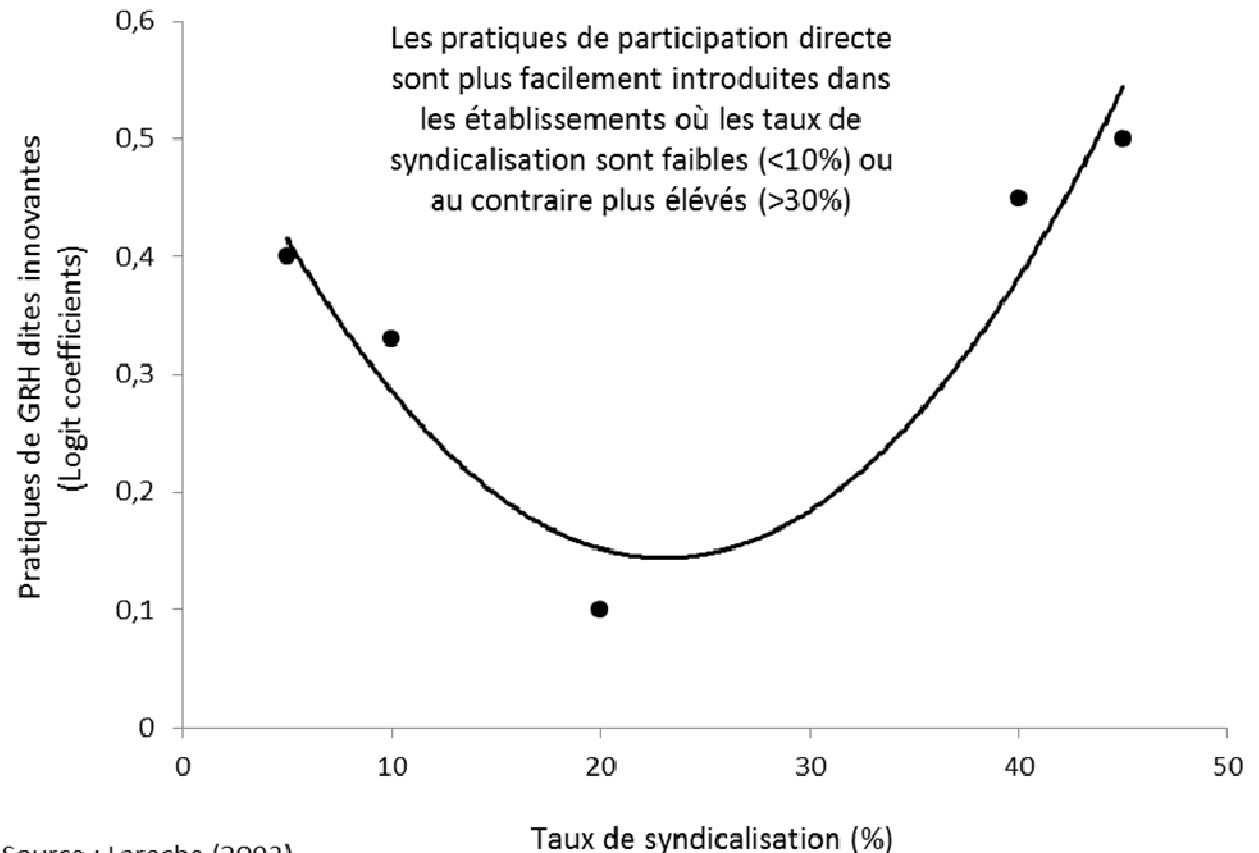
- **Hypothèse de « substitution »** : le recours à ces pratiques revient à saper les fondations de l'action syndicale comme canal de communication (Machin et Wood, 2005)

Deux interrogations :

- Comprendre et évaluer la capacité des acteurs syndicaux à résister à l'implantation de telles pratiques
- Evaluer dans quelle mesure les syndicats peuvent tirer profits de leur propre participation directe à leur mise en œuvre

Des résultats empiriques nuancés

- La réception de l'innovation en matière de GRH dépend du pouvoir dont bénéficie le syndicat à l'échelle locale (Kizilos et Reshef, 1997; Laroche, 2002)



Source : Laroche (2002)

Des résultats empiriques nuancés

- L'acteur syndical est essentiel afin que les pratiques RH atteignent leur plein potentiel (Eaton & Voos, 1992)
- Le déclin syndical n'est pas plus rapide dans les entreprises qui adoptent des pratiques innovantes de GRH, au contraire (Machin et Wood, 2005)
- **En France**, absence de substitution directe entre pratiques innovantes et formes de représentation syndicale (Amossé et Wolff, 2008; Laroche et Salesina, 2017)

Conclusion : de l'importance du dialogue social

- Les effets du DS « institutionnel » sur la performance des entreprises **demeurent incertains** (Doucouliagos et al., 2017)
- Les pratiques de GRH dites innovantes sont **corrélées positivement** à la performance des entreprises (Combs et al. 2006)
- Les entreprises disposant de syndicats ont de **bien meilleures capacités d'adaptation** que les autres et sont plus productives (Black & Lynch, 2011)
 - Les politiques RH ont d'autant plus de chance d'être efficaces qu'elles ont été décidées collectivement
- La **confiance mutuelle et la qualité des relations sociales** sont déterminantes