

Tableau 10 : Les positions épistémologiques en sciences de gestion

Traditions philosophiques	Positivisme	Phénoménologie	
Paradigmes	Positivisme	Interprétativisme	Constructivisme
Le statut de la connaissance	Hypothèse réaliste, ontologique	Hypothèse relativiste	
Nature de la réalité	Indépendance du sujet et de l'objet	Dépendance entre le sujet et l'objet de recherche	
Connaissance scientifique	Explication « Quelles causes ? »	Compréhension « Quelles motivations des acteurs ? »	Construction « Quelles finalités ? »
Valeur de la connaissance et critères de validité	Vérifiabilité Confirmabilité Réfutabilité	Idiographie Empathie	Adéquation Enseignabilité

Source : adapté de Perret et Séville (2003, p.14-15)

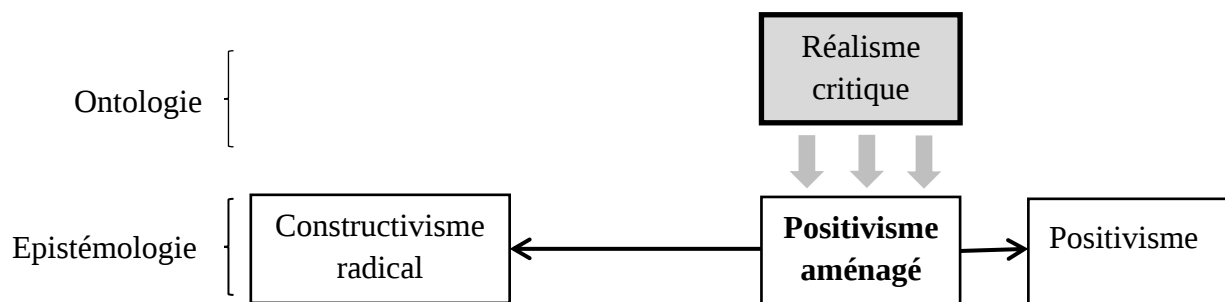
Le positivisme aménagé

Notre travail doctoral s'inscrit dans une posture paradigmatique qui relève du positivisme aménagé. Cette posture décrite par Miles et Huberman (1991, 1994) s'inscrit dans les évolutions des courants post-positivistes. Selon Gavard-Perret, Gotteland, Haon, et Jolibert (2012), le post-positivisme (Boisot et McKelvey, 2010) peut être envisagé selon le courant du réalisme scientifique d'une part (Bunge, 1993 ; Hunt et Hansen, 2010), ou selon le réalisme critique (Bisman, 2010), initialement nommé le réalisme transcendantal (Bhaskar, 1978) d'autre part. Le réalisme critique reste dominant au sein du post-positivisme et la recherche en management l'a particulièrement vu se développer dans la fin des années 2000 (Gavard-Perret, Gotteland, Haon, Jolibert, 2012).

Abdelwahed (2015, cf. figure 12) fait ainsi correspondre le positivisme aménagé au courant du réalisme critique sur la base notamment, des travaux de Bhaskar (1978), Hédoin (2010), Lawson (2006) ; Miles et Huberman (1991). Le positivisme aménagé se situe entre le

positivisme et l'interprétativisme. Le positivisme postule de l'hypothèse qu'il existe une essence propre à l'objet dans le monde réel et que les phénomènes sociaux sont donc objectivement observables dans la réalité. Le positivisme aménagé, quant à lui, suggère la même hypothèse mais complétée ou aménagée par l'idée que les phénomènes, de par leur complexité, existent également dans les esprits, à travers les observations et les représentations des individus, et que des relations légitimes et raisonnablement stables peuvent être appréhendées entre eux (Miles et Huberman, 1994). Selon Miles et Huberman, les relations stables découlent des séquences et régularités qui lient les phénomènes entre eux. Dans le cas du positivisme aménagé, l'indépendance entre le sujet et l'objet de la recherche est donc relative.

Figure 12 : Le positivisme aménagé



Source : Abdelwahed (2015, p.15) dont la proposition repose notamment sur les travaux de Bhaskar (1978), Miles et Huberman (1991), Perret et Séville (2003), Hédoin (2010)

Le chemin de la connaissance scientifique dans ce paradigme est l'explication mais aussi la compréhension de l'objet de la recherche. Les critères de validité sont comme pour le positivisme, la vérifiabilité, la confirmabilité et la réfutabilité.

L'entreprise, et plus particulièrement la responsabilité sociale des entreprises qui constitue l'objet d'étude de notre recherche, constitue un objet et un ensemble de phénomènes « complexes » s'inscrivant ainsi dans la perspective du positivisme aménagé.

En effet, les pratiques de participation dans les démarches de responsabilité sociale que nous étudions, ont leur essence propre dans le monde réel mais également dans les esprits en étant sous l'influence de représentations. Le concept de responsabilité sociale des entreprises explicité en amont de notre travail, est large et complexe de par ses dimensions sous-jacentes, la variété des discours qui en résultent, la profusion de pratiques qui en découlent et les acteurs parties-prenantes qui interfèrent dans ces démarches de RSE et qui vont être à l'origine de pratiques issues elles-mêmes, en partie, de leurs représentations ou convictions. Ces éléments nous amènent à devoir choisir des variables d'analyse et à prendre en compte certaines données plutôt que d'autres. Cela nous inscrit dans cette indépendance relative entre le sujet et l'objet de recherche, autrement dit dans une « objectivité aménagée ». Ceci est d'autant plus vrai que nous examinons les pratiques participatives des entreprises responsables, basées sur des éléments de discours issus de réponses d'entreprises à une enquête par questionnaire.

En effet, c'est une méthode d'analyse quantitative qui sera utilisée dans notre travail, inscrit dans une logique d'approche hypothético-déductive. Après le choix de l'objet de recherche et une revue de la littérature spécifiant notre problématique, nous avons proposé deux modèles présentant nos hypothèses qu'il s'agira de tester et de vérifier par les faits. On s'attachera ainsi à décrire et à expliquer les pratiques de participation mises en œuvre à l'égard des salariés par l'implication des PME dans la responsabilité sociale des entreprises, en essayant d'améliorer notre compréhension de la RSE et de ses pratiques.

Si le chercheur peut choisir de positionner ses recherches sur un paradigme unique, multiple ou un paradigme aménagé par l'apport d'éléments en provenance d'autres paradigmes, ce sont pour ces raisons que cette dernière possibilité a été envisagée. Le positivisme aménagé semble plus adapté à notre recherche et permet l'ouverture nécessaire à la complexité de l'objet d'étude.

5.2. De l'enquête aux choix d'analyse statistique

Notre travail implique de vérifier s'il existe une relation entre la mise en œuvre de pratiques de participation et l'implication des entreprises dans une démarche de RSE. Une enquête, réalisée par le Luxembourg Institute of Socio-Economic Research (LISER) en 2013, sur la base de deux questionnaires distincts, permet de disposer d'informations pertinentes à exploiter dans le cadre

de notre recherche. Par conséquent, il s'agit de tester nos hypothèses en s'appuyant sur un certain nombre d'observations recueillies.

Il convient d'abord d'exposer la méthodologie de recherche, à travers l'utilisation de données secondaires, l'enquête, l'échantillonnage et la collecte des données (5.2.1.), puis de développer nos choix en termes de variables d'analyse (5.2.2.) et de finir, en présentant les outils statistiques mis en œuvre (5.2.3).

5.2.1. Présentation et justification des choix méthodologiques

Nous proposons ici de faire le point sur le type de données sur lesquelles ce travail s'appuie ainsi que sur l'enquête correspondante et les conditions de mise en œuvre. Nous nous attardons donc sur l'utilisation de données secondaires pour notre étude (5.2.1.1.), puis plus particulièrement sur l'enquête en question (5.2.1.2.) et sur le mode de recueil des données (5.2.1.3.).

5.2.1.1. Utilisation de données secondaires

L'utilisation de données secondaires ou l'analyse secondaire, c'est réexploiter des données d'enquêtes (Hakim, 1982).

Implications scientifiques : avantages et inconvénients

Le principal atout de l'utilisation de données secondaires réside dans leur disponibilité, souvent immédiate, ce qui permet un gain de temps conséquent par rapport au temps que nécessitent la préparation, le recueil des données et la conduite d'une enquête de manière générale. De plus, dans certains cas, avec l'analyse secondaire, le coût de l'enquête est largement moindre, voire nul. La possibilité de recourir à des données secondaires disponibles immédiatement et gratuitement, constitue par conséquent un avantage non négligeable pour le chercheur.

L'analyse secondaire suggère néanmoins quelques limites ou inconvénients. En effet, le chercheur ne dispose d'aucun pouvoir de contrôle sur le questionnaire et sa conception, ni sur les modes de collecte des données. Il ne peut exercer un contrôle sur la formulation des questions et les modalités de réponses, ni sur les instructions pouvant être données aux enquêteurs. En somme, le chercheur n'a aucun pouvoir sur la construction de l'enquête. En outre, en faisant appel à des données secondaires, il n'y a pas de questionnement direct sur un concept donné, puisque l'enquête a été réalisée dans un objectif différent de celui que le chercheur secondaire souhaite atteindre. Certaines variables peuvent ainsi manquer au chercheur, qui peut alors être amené à adapter sa recherche aux données et à reformuler ses questionnements (Dale, 1993).

C'est pour cette raison que le chercheur, dans le cadre d'une analyse secondaire, se doit de connaître le processus de mise en œuvre de l'enquête, de l'échantillonnage, en passant par la collecte des données, jusqu'au codage de ces dernières. Ces éléments sont à prendre en considération car ils sont potentiellement influents des résultats obtenus et de l'interprétation qu'on en fait.

L'enquête du LISER (2013) comme source de données secondaires

Ce travail doctoral repose sur une enquête menée par le LISER (Ceps/Insead au moment de l'enquête) en 2013, au sein d'entreprises luxembourgeoises.

Selon Dale (1993), la qualité des données ainsi que la variété des thématiques sont les gages de la valeur de l'enquête. L'enquête exploitée dans ce travail est fondée sur deux questionnaires. L'un est relatif aux pratiques organisationnelles et managériales des entreprises et l'autre, aux pratiques de négociation des délégations du personnel au sein des entreprises. La base de données témoigne d'un grand nombre d'observations, 796 observations en totalité dont 755 PME qui feront plus spécifiquement l'objet de notre étude. Les données sont propres et de qualité. Les thématiques étudiées dans cette enquête autour des entreprises sont diverses et elles recouvrent celles dont nous avons besoin dans notre travail de recherche. En effet, chaque questionnaire est relatif à plusieurs thématiques sous-jacentes, débouchant sur des pratiques et politiques précises et détaillées. Les variables sont complètes et disposent d'un codage intéressant et approprié. En outre, elles peuvent être facilement adaptées, transformées ou recodées au besoin de l'étude.

Le LISER a permis l'accès à toutes les informations relatives à la conduite de l'enquête, ce qui ne nous laisse pas dans l'ignorance d'éléments importants à prendre en compte comme les modalités d'échantillonnage, la collecte des données, le codage, les modifications réalisées sur les variables après retour des questionnaires lors de la phase d'encodage etc.

Cela étant, une des principales limites à l'utilisation de ces données secondaires est de ne pas pouvoir tenir compte, dans notre analyse, de la mise en œuvre effective d'une démarche de responsabilité sociale des entreprises (RSE). En effet, on s'appuie essentiellement sur du déclaratif, autrement dit sur un élément de discours. Dans le questionnaire, les entreprises répondent à la question de l'implication dans la RSE par l'affirmative ou non. Par conséquent, il n'y a pas de preuve officielle d'une démarche en ce sens.

Ainsi, notre recherche se fonde sur l'analyse de données secondaires et nous exploitons une base de données du LISER de 2013. Il s'agit dès à présent de détailler cette enquête à travers les questionnaires qui la composent.

5.2.1.2. Présentation des questionnaires de l'enquête

L'enquête du LISER sur laquelle se fonde notre travail est constituée de deux questionnaires.

Le premier questionnaire (le questionnaire employeur)

Le premier questionnaire (cf. annexe I) a été adressé prioritairement à la personne responsable des ressources humaines. Ce sondage concerne les entreprises de 15 salariés et plus, recensées au 31 août 2012, de tous secteurs confondus. Il exclut cependant, les activités juridiques, vétérinaires, les agences d'emploi temporaire, l'administration publique, les activités de réparation de biens personnels et ménagers (autres que l'informatique), les activités des ménages dans l'emploi de personnel domestique et enfin, les activités des organisations extraterritoriales et associatives.

Ce questionnaire, intitulé « Pratiques organisationnelles et managériales des Entreprises », produit dans un premier temps, des éléments généraux sur les caractéristiques des entreprises comme la taille, l'ancienneté, le marché géographique principalement concerné par l'activité, l'appartenance à un groupe, les langues de travail etc. Dans un second temps, il apporte des

éléments plus spécifiques relatifs à l'organigramme, aux pratiques de gestion de la qualité, à l'organisation du travail, à la gestion des ressources humaines, à l'évaluation et rémunération des salariés, à la formation, à l'utilisation des outils numériques, à la gestion de la nouveauté, au positionnement RSE et enfin, au contexte économique de l'entreprise.

Le second questionnaire (le questionnaire des représentants du personnel)

Le deuxième questionnaire (cf. annexe II) intitulé « Pratiques de négociation des délégations du personnel au sein des entreprises » concerne les représentants du personnel et s'adresse au président ou au vice-président des délégations du personnel. L'objectif de ce sondage est de collecter des informations sur le dialogue social au sein des entreprises. Il apporte des précisions sur les caractéristiques du représentant des employés, sur sa relation avec le personnel, sur la fréquence des revendications collectives et individuelles, sur la relation avec les syndicats ainsi que sur le climat social.

Après avoir présenté les questionnaires, il convient de préciser les modalités d'échantillonnage et de collecte des données.

5.2.1.3. Le recueil des données

Un échantillon de 2819 organisations, représentatif de la population des entreprises luxembourgeoises, a été constitué selon la méthode d'échantillonnage aléatoire stratifié. La taille de l'entreprise ainsi que le secteur (selon la NACE Rév. 2 - Nomenclature statistique des Activités économiques dans la Communauté Européenne) constituent respectivement les strates de répartition utilisées. Les questionnaires, rédigés en français, en allemand et également disponibles en langue anglaise sur demande, ont été diffusés par voie postale aux 2819 entreprises selon la stratification précédemment citée.

Le premier questionnaire a été diffusé lors de la seconde semaine de janvier 2013. Une relance a été réalisée en février et la collecte a été interrompue au mois de juillet 2013, lorsque 1569 questionnaires avaient été retournés. Cela correspond à un taux de retour de 56,25 %. 1468

questionnaires ont été considérés comme exploitables, après déduction des questionnaires provenant des entreprises de moins de 15 salariés au moment de l'enquête.

Le second questionnaire a été envoyé en mai 2013. Une relance a été réalisée au mois de juin et ce sont 1243 questionnaires qui ont été comptabilisés comme retournés lors de l'interruption de la collecte en septembre 2013. Ceci équivaut à un taux de réponse de 44,09 %.

Les données des deux enquêtes ont par la suite été fusionnées, de façon à obtenir une seule et même base de données exploitable comprenant 796 observations au total. C'est à partir de cette base de données fusionnée que nous avons pu mener notre travail. Puisque notre étude est centrée sur les PME, un sous-échantillon de 755 PME en a été extrait au préalable. Il constitue notre nouvelle base de données.

L'enquête étant présentée, nous pouvons dès à présent spécifier nos choix de variables à analyser.

5.2.2. Le choix des variables d'analyse

Cette section a pour objectif de présenter nos choix méthodologiques en termes d'analyse statistique. C'est l'occasion de décrire les variables que nous avons retenues afin de tester nos hypothèses de recherche. Il s'agit d'abord de présenter les variables à expliquer (5.2.2.1.), puis les variables explicatives (5.2.2.2.).

5.2.2.1. Les variables à expliquer : les variables décrivant la participation des salariés

Il convient ici, d'énumérer toutes nos variables dépendantes qui sont celles relatives aux pratiques favorisant la participation tant institutionnelle (indirecte) que non institutionnelle (directe) des salariés.

Les variables relatives aux pratiques de GRH participatives (participation non institutionnelle)

Concernant les variables relatives aux pratiques de GRH participatives (cf. tableau 11), ce sont toutes les variables soutenant la participation et la prise de parole directe des salariés qui seront considérées. Pour cela, on s'attache à toutes les pratiques favorisant la communication, l'information et la consultation des salariés, que nous avons évoquées à travers les travaux de Bryson, Forth et Kirby (2005), Coulon (2006), Machin et Wood (2005) et Salesina (2012).

Ces variables⁶ sont celles relatives aux dispositifs mis en place par la direction dans l'objectif de stimuler la participation des salariés (programmes de suggestions et boîtes à idées, enquêtes auprès des salariés, fêtes soirées et séminaires, aménagement d'espaces de discussion informelle, espace de discussion ouvert sur l'Intranet ou un réseau social). Mais ce sont aussi les variables liées aux moyens d'information et de communication de la direction avec les salariés (panneaux d'affichage, distribution régulière de bulletins d'information et diffusion d'informations via mail et Intranet). Les variables citées sont toutes dichotomiques (1 = Oui, 0 = Non). Enfin, il s'agit aussi de la fréquence des réunions entre la direction et les salariés (1 = Moins d'une fois par an, 2 = Annuellement, 3 = Semestriellement, 4 = Trimestriellement, 5 = Mensuellement) et de la part de la durée de ces réunions consacrée à l'expression des salariés (1 = Aucun, 2 = Jusqu' 1/4 du temps, 3 = Jusqu'à 1/2 du temps, 4 = plus de la moitié du temps). Pour plus de clarté, nous avons également créé deux variables dichotomiques à partir de ces dernières.

En outre, une nouvelle variable dichotomique désignant la mise en place de plus de six pratiques de GRH participatives a été créée. Le nombre de variables relatives aux pratiques de GRH participatives s'élevant à neuf, il a semblé raisonnable et judicieux de considérer que les entreprises qui mettent en œuvre plus de six pratiques sur les neuf, sont des entreprises qui ont tendance à favoriser le recours aux pratiques de GRH participatives. Ce nombre correspond à plus de la moitié du nombre de pratiques considérées et permet également de fixer un certain niveau d'exigence dans le cadre de l'étude.

⁶ Variables relatives aux questions I1 A I4 du questionnaire sur les Pratiques organisationnelles et managériales des entreprises (annexe I).

Tableau 11 : Les variables relatives aux pratiques de GRH participatives

Variables	Mesure	Min	Max	Moyenne	Ecart type
Mise en place de programmes de suggestions et boîtes à idées	Oui = 1 Non = 0	0	1	0,36	0,479
Réalisation d'enquêtes auprès des salariés	Oui = 1 Non = 0	0	1	0,37	0,482
Organisation de fêtes, soirées, séminaires	Oui = 1 Non = 0	0	1	0,79	0,411
Aménagement d'espaces de discussions	Oui = 1 Non = 0	0	1	0,43	0,496
Espace de discussion ouvert sur l'Intranet ou les réseaux sociaux	Oui = 1 Non = 0	0	1	0,09	0,292
Panneaux d'affichage et bulletins d'informations	Oui = 1 Non = 0	0	1	0,74	0,441
Diffusion régulière d'informations par mail et/ou Intranet	Oui = 1 Non = 0	0	1	0,55	0,498
Fréquence des réunions entre la direction et les salariés (dichotomique)	Semestriellement ou moins = 0 Trimestriellement et plus = 1	0	1	0,35	0,477
Part de la durée des réunions consacrée à l'expression des salariés (dichotomique)	Aucun à 1/4 du temps = 0 1/2 à plus d'1/2 du temps = 1	0	1	0,36	0,480
Fréquence des réunions entre la direction et les salariés	Moins d'une fois par an = 1 Annuellement = 2 Semestriellement = 3 Trimestriellement = 4 Mensuellement = 5	1	5	2,89	1,349
Part de la durée des réunions consacrée à l'expression des salariés	Aucun = 1 Jusqu'à 1/4 du temps = 2 Jusqu'à 1/2 du temps = 3 Plus de la moitié du temps = 4	1	4	2,35	0,850
Mise en œuvre de plus de 6 pratiques de GRH participatives	Oui = 1 Non = 0	0	1	0,22	0,416

Les variables de participation institutionnelle

Les variables relatives à la participation institutionnelle des salariés se réfèrent à une participation indirecte de ces derniers via les instances de représentation du personnel (IRP), évoquées plus en amont du travail à travers Bérout (2013). En d'autres termes, il s'agit du recours à la participation des représentants du personnel.

Ainsi, seront considérées, les variables qui concernent l'attitude adoptée par la direction envers les délégués du personnel⁷ (ne fait rien = 0, informe = 1, consulte pour avis = 2, recherche une négociée = 3) sur différents sujets que sont la situation économique de l'entreprise, l'emploi, l'organisation du travail, le temps de travail, les salaires, la formation, la santé et sécurité au travail et l'égalité de traitement homme/femme. De nouvelles variables ont été créées à partir de ces dernières en les transformant en variables binaires (0 = ne négocie pas, 1 = négocie) afin d'isoler la pratique de négociation avec les délégués du personnel des autres pratiques (ne fait rien, informe, consulte).

Encore une fois, une variable dichotomique supplémentaire a également été créée afin de désigner la mise en œuvre de négociations avec les délégués du personnel sur plus de cinq thématiques. Comme pour les pratiques de GRH participatives, le choix de se référer à une négociation des entreprises sur plus de cinq thématiques sur les huit considérées au total, est justifié par la nécessité de maintenir un niveau d'exigence dans cette étude. Ainsi il a semblé pertinent de prendre comme référence un nombre de thématiques supérieur à la moitié du nombre total de thématiques envisagées dans ce travail.

Le tableau 12 présente un récapitulatif détaillé de ces variables.

⁷ Variable relative à la question I7 du questionnaire sur les Pratiques organisationnelles et managériales des entreprises (annexe I) ou C3 pour le questionnaire sur les Pratiques de négociation des délégations du personnel au sein des entreprises (annexe II).

Tableau 12 : Les variables relatives aux pratiques de participation institutionnelle

Variables		Mesure	Min	Max	Moyenne	Ecart type
Négociation entre la direction et les délégués du personnel concernant	la situation économique	Négocie (Oui) = 1 Ne négocie pas (Non) = 0	0	1	0,07	0,258
	l'emploi		0	1	0,09	0,292
	l'organisation du travail		0	1	0,15	0,358
	le temps de travail		0	1	0,17	0,375
	les salaires		0	1	0,13	0,336
	la formation		0	1	0,13	0,336
	la santé et sécurité au travail		0	1	0,16	0,368
	l'égalité hommes/femmes		0	1	0,16	0,363
	plus de 5 thématiques	Oui = 1 Non = 0	0	1	0,05	0,208
Attitude de la direction envers les délégués du personnel concernant	la situation économique	Ne fait rien = 0 Informe = 1 Consulte pour avis = 2 Recherche une solution négociée = 3	0	3	1,20	0,597
	l'emploi				1,34	0,685
	l'organisation du travail				1,57	0,775
	le temps de travail				1,59	0,804
	les salaires				1,33	0,807
	la formation				1,49	0,782
	la santé et sécurité au travail				1,60	0,794
	l'égalité hommes/femmes				1,45	0,853

5.2.2.2. Les variables explicatives

Les variables « réponses »

Nos variables dépendantes seront expliquées par la variable indépendante représentée par les PME qui déclarent être impliquées dans le volet social de la RSE (0 = Non, 1 = Oui)⁸. Ceci est le cas pour nos deux premières hypothèses (H1 et H2).

Dans ce travail, et plus précisément pour tester l'hypothèse 3 (hypothèse d'interaction des pratiques de GRH participatives sur H2), il faudra confronter le recours aux pratiques de GRH participatives à chacune des variables concernant l'attitude adoptée par la direction envers les délégués du personnel. Cela permettra d'expliquer la relation de la direction avec les délégués du personnel (négocie ou ne négocie pas) par la variable représentant les PME impliquées dans le domaine social de la RSE et qui mettent en œuvre des pratiques de GRH participatives (participation non institutionnelle). Le tableau 13 illustre nos deux variables réponses.

Ainsi, la première variable du tableau représente la variable réponse de H1 et H2. En effet, ces deux hypothèses supposent d'expliquer la mise en œuvre de pratiques de GRH participatives (H1) et les pratiques de négociation avec les représentants du personnel (H2) par la RSE dans les PME. D'où la variable réponse qui prend en compte les « PME impliquées dans le domaine social de la RSE ».

La seconde, représente la variable réponse de H3. L'hypothèse 3 suppose de tester l'interaction du recours à des pratiques de GRH participatives sur les pratiques de négociation avec les représentants du personnel dans les PME actives dans la RSE. L'objectif étant de voir si les formes de participation tendent à se compléter ou au contraire, à se substituer. Dans H3, on choisit alors d'expliquer les pratiques de négociation avec les représentants du personnel par le

⁸ Création d'une seule variable à partir des questions K1 (entreprise active ou non dans la RSE) et K2 (domaine concerné par la RSE) du questionnaire sur les Pratiques organisationnelles et managériales des entreprises (annexe I).

La déclaration RSE résulte de la question K1 du questionnaire 1, à savoir : « *Votre entreprise est-elle active dans le domaine de la RSE ?* ». Cette variable a été transformée en variable dichotomique Oui = 1/Non = 0 en regroupant sous « Non = 0 » les modalités de réponses 2 et 3 correspondant respectivement à « *Non, mais c'est prévu dans moins de deux ans* » et « *Non* ». K2 (1 = économique, 2 = environnemental, 3 = social) a préalablement été recodée en 1 = social, 0 = économique ou environnemental (création d'une variable nulle à partir des modalités 1 et 2), soit RSE dans le domaine social : 1 = Oui, 0 = Non.

recours aux pratiques de GRH participatives dans les PME impliquées dans la RSE. D'où notre variable « Mise en œuvre de plus de 6 pratiques de GRH participatives par les PME impliquées dans le domaine social de la RSE ».

Tableau 13 : Les variables « réponses »

Variables	Mesure	Min	Max	Moyenne	Ecart type
PME impliquées dans le domaine social de la RSE	Oui = 1 Non = 0	0	1	0,11	0,318
Mise en œuvre de plus de 6 pratiques de GRH participatives par les PME impliquées dans la RSE	Oui = 1 Non = 0	0	1	0,05	0,227

Les autres variables de contrôle

Une variable d'intérêt, à l'image des variables « réponses » considérées dans ce travail, n'explique pas un phénomène à elle seule. D'autres facteurs sont à prendre en compte. Il convient alors d'intégrer des variables de contrôle dans le modèle économétrique afin de minimiser ou d'éviter les risques de biais dans les estimations.

Les variables « réponses », seront donc considérées en parallèle d'autres variables explicatives et relatives aux caractéristiques de l'entreprise (cf. tableau 14). En effet, des auteurs ayant étudié les PME comme Benoît et Rousseau (1990) ou De Kok et Uhlaner (2001), considèrent les caractéristiques de l'entreprise et son environnement comme explicatifs de la formalisation des pratiques et de la mise en œuvre de la Gestion des Ressources Humaines. Il peut s'agir de la taille, du secteur d'activité, de l'ancienneté, de la région, ou encore de l'environnement social, économique et législatif. La base de données nous a permis de sélectionner une série de caractéristiques relatives aux PME étudiées. Ces caractéristiques sont la taille de l'entreprise⁹ (1 = De 15 à 49 salariés, 2 = De 50 à 249 salariés), l'ancienneté¹⁰ de l'activité de l'entreprise (1 = Moins de 5 ans, 2 = Entre 5 et 20 ans, 3 = Plus de 20 ans), l'appartenance ou non à un

⁹ Variable relative à la question A1

¹⁰ Variable relative à la question A2

groupe¹¹ (0 = Non, 1 = Oui), le siège du groupe situé au Luxembourg¹² (0 = Non, 1 = Oui), le marché géographique principal situé au Luxembourg¹³ (0 = Non, 1 = Oui), le nombre de syndicats représentés au sein de l'entreprise¹⁴ (1 = Aucun syndicat, 2 = Un à deux syndicats, 3 = Plus de 3 syndicats), et le secteur d'activité (1 = Industrie, 0 = Services).

Tableau 14 : Les variables indépendantes, de contrôle

Variables	Mesure	Min	Max	Moyenne	Ecart type
Ancienneté de l'activité	Moins de 5 ans = 1 Entre 5 et 20 ans = 2 Plus de 20 ans = 3	1	3	2,49	0,604
Entreprise appartenant à un groupe	Oui = 1 Non = 0	0	1	0,42	0,494
Siège de l'entreprise situé au Luxembourg	Oui = 1 Non = 0	0	1	0,18	0,381
Marché géographique principal situé au Luxembourg	Oui = 1 Non = 0	0	1	0,65	0,477
Nombre de syndicats différents dans l'entreprise	Aucun syndicat = 1 Un à deux syndicats = 2 Trois syndicats et plus = 3	1	3	1,48	0,543
Taille de l'entreprise	15 à 49 salariés = 1 50 à 249 salariés = 2	1	2	1,34	0,472
Secteur d'activité	Industrie = 1 Services = 0	0	1	0,34	0,475

L'enquête utilisée dans notre travail ainsi que les choix en termes de variables d'analyse ont été présentés. Il s'agit dès lors, de montrer les outils statistiques qui seront mis en œuvre afin de vérifier nos hypothèses.

¹¹ Variable relative à la question A3

¹² Variable relative à la question A4

¹³ Variable relative à la question A5

(Questionnaire sur les Pratiques organisationnelles et managériales des entreprises, annexe I)

¹⁴ Variable relative à la question I5 du questionnaire sur les Pratiques organisationnelles et managériales des entreprises (annexe I) ou E1 du questionnaire sur les Pratiques de négociation des délégations du personnel au sein des entreprises (annexe II).

5.2.3. Les outils statistiques adoptés : le recours à des modèles de régression logistique

Dans ce travail, nos hypothèses de recherche amènent à tester les relations entre variables expliquées et variables explicatives. C'est dans cette perspective que nous présentons les outils statistiques adéquats. Ce point se réfère essentiellement aux travaux de Desjardins (2005), Gavard-Perret, Gotteland, Haon, Jolibert (2012) et Rakotomalala (2011).

L'utilisation de modèles de régression non-linéaire

Concernant l'explication des variables, la méthode de régression reste la plus utilisée en économétrie avec l'application d'un raisonnement « toutes choses étant égales par ailleurs ». Lorsque nous avons Y (variable à expliquer) et X (variable explicative), toutes deux quantitatives, l'utilisation de la régression linéaire est recommandée. Cependant, lorsque la variable à expliquer Y est de nature qualitative, la régression logistique est plus adaptée et ce sont par conséquent des modèles économétriques de type logit qui sont appliqués. Le modèle logit a pour objectif d'expliquer une variable Y (variable dépendante ou à expliquer) par X variables explicatives ou indépendantes ($X_1, X_2, X_3...$), qu'elles soient qualitatives ou quantitatives. Autrement dit, ces modèles ont pour but de rendre compte de l'effet d'une ou plusieurs variables sur l'occurrence d'un événement.

La régression logistique binaire

Lorsque nous devons expliquer des variables dichotomiques (de type Oui (1) / Non (0)) par des variables continues ou binaires, la régression logistique binaire est adaptée. Les erreurs ne suivant pas une loi continue, la régression linéaire ne convient pas.

Dans ce travail, il faut expliquer des variables dichotomiques. La réalisation de modèles de type logit sera ainsi nécessaire.

La régression logistique multinomiale

Lorsque l'analyse suggère l'explication de variables non binaires, les modèles de régression logistique multinomiale sont adaptés. La variable à expliquer est alors une variable qualitative, possédant trois modalités ou plus et ordonnées de façon hiérarchique. Etant donné que notre étude implique l'analyse de telles variables comme variables dépendantes, nous faisons également appel à ce type de modèle.

Eléments d'interprétation des modèles

Les résultats obtenus se composent de coefficients pour chaque variable introduite dans le modèle. Si le coefficient est positif, la variable concernée augmente les chances que la variable expliquée prenne la valeur de 1 et inversement si le coefficient est négatif. Cette positivité ou négativité du coefficient permet de connaître le sens de la relation entre les variables. Le niveau d'influence des variables est quant à lui, donné par la hauteur ou l'importance du coefficient. Il convient également de regarder la significativité des prédicteurs. Si ces derniers sont significatifs, il est nécessaire d'interpréter les odds-ratio qui désignent les rapports de cotes ou en d'autres termes, la mesure de l'association entre les variables. Si l'odd-ratio est égal à 1, il n'y a pas d'association. En revanche, un odd-ratio supérieur à 1 signifierait que X amplifie les chances de réalisation de l'événement Y. A l'inverse, un odd-ratio inférieur à 1, diminue les chances que Y se produise.

On peut aussi prêter attention aux pseudo- R^2 qui permettent de déterminer à quelle hauteur les prédicteurs contribuent à expliquer la variable d'intérêt. Il s'agit de la force d'association du modèle. Par exemple, un R^2 de Nagelkerke à 0.266 signifierait que le modèle explique 26.6 % de la variance de la variable à expliquer.

Le χ^2 du modèle quant à lui, montre si ce dernier est globalement significatif ou non.

Résumé du Chapitre 5

Ce chapitre a donné l'occasion de justifier notre posture épistémologique, à savoir le positivisme aménagé et de préciser notre approche hypothético-déductive faisant appel à une méthode de recherche quantitative.

Cette méthode quantitative est fondée sur des données secondaires en provenance d'une enquête par questionnaire, menée par le Luxembourg Institute of Socio-Economic Research (LISER) auprès d'entreprises luxembourgeoises en 2013.

L'analyse s'appuie sur un sous-échantillon de 755 PME. Cet échantillon est tiré de la base de données initiale, comprenant 796 observations au total, issues de la fusion des deux questionnaires de l'enquête.

Nos choix d'analyse statistique ont été exposés et les variables dépendantes et indépendantes précisées. Les variables dépendantes portent essentiellement sur les pratiques de GRH participatives mises en œuvre par les entreprises et sur l'attitude de la direction envers les délégués du personnel au regard de certaines thématiques spécifiques. Les variables « réponses » sont soit relatives à l'implication ou non des PME dans le domaine social de la RSE (hypothèses 1 et 2) soit, à l'implication ou non des PME dans le domaine social de la RSE et intégrant la mise ou œuvre ou non des pratiques de GRH participatives (hypothèse 3). Les variables de contrôle quant à elles, se concentrent sur les caractéristiques de l'entreprise.

Nous avons aussi pu justifier des modèles économétriques qu'il convient de réaliser. En l'occurrence, il s'agit de modèles logit qui correspondent à nos hypothèses, suggérant d'expliquer des variables dichotomiques ou encore des variables de nature qualitative non binaires.

Les résultats de l'analyse statistique sont présentés dans le chapitre suivant.

CHAPITRE 6 : Les résultats de la recherche

Le précédent chapitre avait pour objet de décrire nos choix épistémologiques et méthodologiques. Il s'agit maintenant de présenter les principaux résultats de notre recherche doctorale.

Ce chapitre se compose de deux sections distinctes. Une première section présente quelques statistiques descriptives (Section 6.1.). C'est l'occasion de décrire notre base de données selon des caractéristiques pertinentes. Par ailleurs, des tests du Khi2 permettent d'appréhender les liens entre nos variables à expliquer et nos variables réponses.

La seconde section donne lieu à la présentation des résultats tirés des différents modèles économétriques ayant pour objectif de tester nos hypothèses de recherche (Section 6.2.).

6.1. Présentation et caractéristiques des entreprises observées

La méthodologie et la collecte des données étant présentées, il convient à présent de décrire les entreprises issues de la base de données fusionnée sur laquelle s'appuie ce travail. Dans cet objectif, des statistiques descriptives ont été réalisées.

La base de données comporte 796 observations relatives aux diverses entreprises répondantes. Parmi ces entreprises, 502 (soit 63,10 %) comprennent un effectif de 15 à 49 salariés et 253 (31,80 %) d'entre elles comprennent de 50 à 249 salariés. Par conséquent, cela représente 755 PME au total, soit 94,80 % de l'ensemble des observations. Représentative du paysage luxembourgeois, la base de données globale se constitue donc d'une grande majorité de PME. Les entreprises de 250 salariés et plus ne représentent que 5,20 % des observations, ce qui équivaut à 41 entreprises sur les 796. Dans le cadre de ce travail axé sur le cas des PME, nous travaillons spécifiquement sur le sous-échantillon des 755 PME.

Le tableau 15 ci-dessous, récapitule la répartition des entreprises observées selon leur taille.

Tableau 15 : Répartition des entreprises selon la taille

Répartition des entreprises selon la taille		
	Fréquence	Pourcentage
15-49 salariés	502	63,10%
50-249 salariés	253	31,80%
Sous-total PME	755	94,80%
250 salariés et plus	41	5,20%
Total	796	100%

Nos PME sont réparties dans la quasi-totalité des secteurs d'activités (cf. tableau 16) selon la NACE Rév. 2 avec une prédominance du secteur de la construction (NACE 41-43). Celui-ci est représenté à hauteur de 23 % par 174 entreprises. Globalement, les secteurs des services dominent l'industrie. Cette dernière représente environ 34 % des entreprises contre 66 % des services.

Tableau 16 : Répartition des PME selon le secteur

Secteur	Fréquence	Pourcentage
Fabrication et exploitation en carrière	76	10,1
Électricité, gaz, approvisionnement en eau, assainissement, gestion des déchets et dépollution	9	1,2
Fabrication, commerce de gros et réparation de produits informatiques et électroniques	6	0,8
Construction	174	23
Commerce de gros de véhicules automobiles et de motocycles	31	4,1
Commerce de gros	52	6,9
Vente au détail et réparation	52	6,9
Transport et stockage	79	10,5
Hébergement et restauration	43	5,7
Activités d'édition et programmation cinématographique, vidéo, radio et télévisée	4	0,5
Télécommunications	6	0,8
Programmation informatique, conseil et autres activités liées	42	5,6
Activités de services d'information	4	0,5
Activités financières et d'assurance	73	9,7

Activités juridiques et comptables	27	3,6
Activités professionnelles, scientifiques et techniques	37	4,9
Activités immobilières et activités de services administratifs et de soutien	31	4,1
Autres activités de services personnels	9	1,2
Total	755	100

Notre recherche étant axée sur la RSE, il convient également de décrire nos observations selon ce critère. Le tableau 17 qui suit, présente la répartition des PME suivant leur taille et selon qu'elles se déclarent ou non impliquées dans la RSE. Sur les 755 PME, 163 (environ 22 %) se déclarent actives dans le domaine.

Tableau 17 : Répartition des PME selon leur taille et leur déclaration d'activité RSE

Répartition des entreprises selon leur taille et leur déclaration d'activité RSE				
		PME 15-49 salariés	PME 50-249 salariés	Total
Se déclarent actives dans la RSE ?	Non	411	181	592
	Oui	91	72	163
Total		502	253	755

Par ailleurs, il convient de présenter certaines spécificités comme le domaine d'implication RSE (figure 13) ainsi que le support sur lequel est décrite la RSE de l'entreprise (tableau 18). Concernant ces éléments, la description a été centrée sur les PME en tant qu'objet principal de notre étude.

La figure 13 illustre l'idée que la RSE dans le domaine environnemental reste encore la plus fréquente. En effet, environ 90 % des PME se déclarant actives en matière de RSE, déclarent l'être dans le domaine environnemental. Seule un peu plus de la moitié de ces PME est concernée par le domaine social et/ou économique de la RSE. Le domaine social arrive en dernière position avec environ 53 % des PME. Cette donnée fait écho au faible développement de ce volet de la RSE comparativement au domaine environnemental.

Figure 13 : Domaine concerné par la démarche RSE des PME

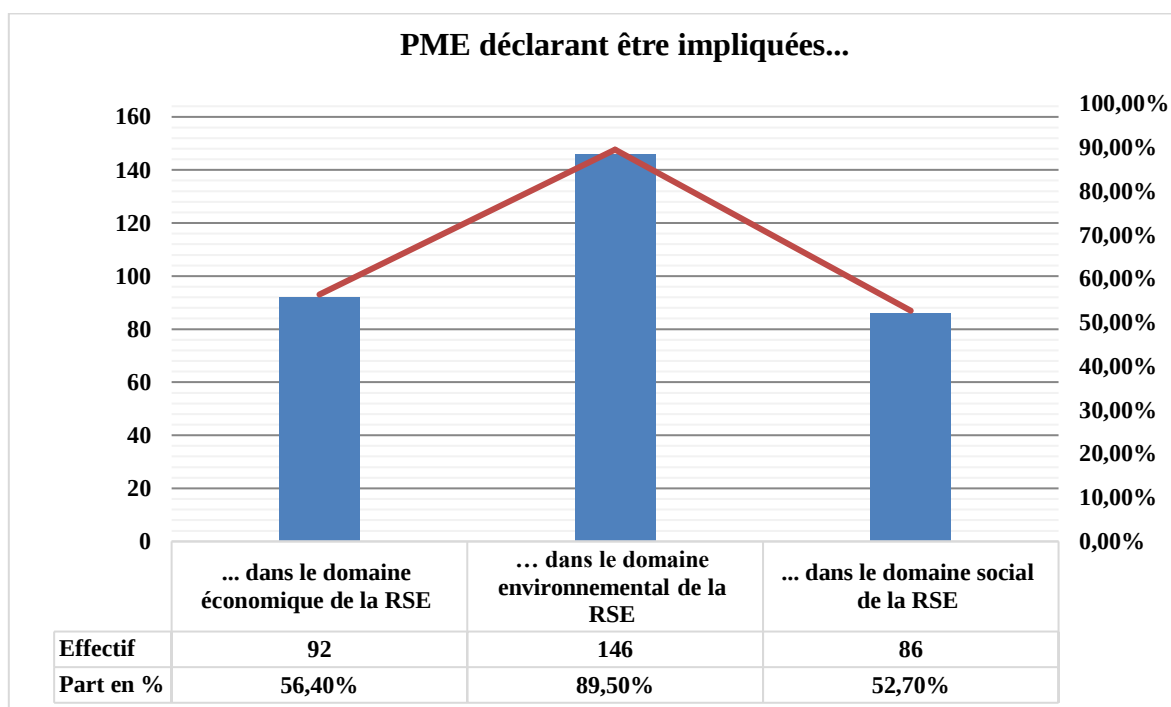


Tableau 18 : Support de description de la RSE par les PME

Où est décrite la démarche RSE des PME qui se déclarent impliquées dans la RSE ?		
	Effectif	Pourcentage
Rapport d'activité de l'entreprise	35	21,47%
Site web de l'entreprise	53	32,51%
Rapport RSE	31	10,01%
Ailleurs	55	33,70%
Nulle part	48	29,44%

Les observations permettent de constater que le support privilégié des PME pour y décrire leur démarche RSE est le site Internet de l'entreprise. On remarque aussi qu'environ 34 % des PME ont choisi un autre type de support qui ne figure pas dans les modalités. Le questionnaire n'inclut pas de demande de précision sur le type de support utilisé lorsque l'entreprise choisit la modalité « Ailleurs ».

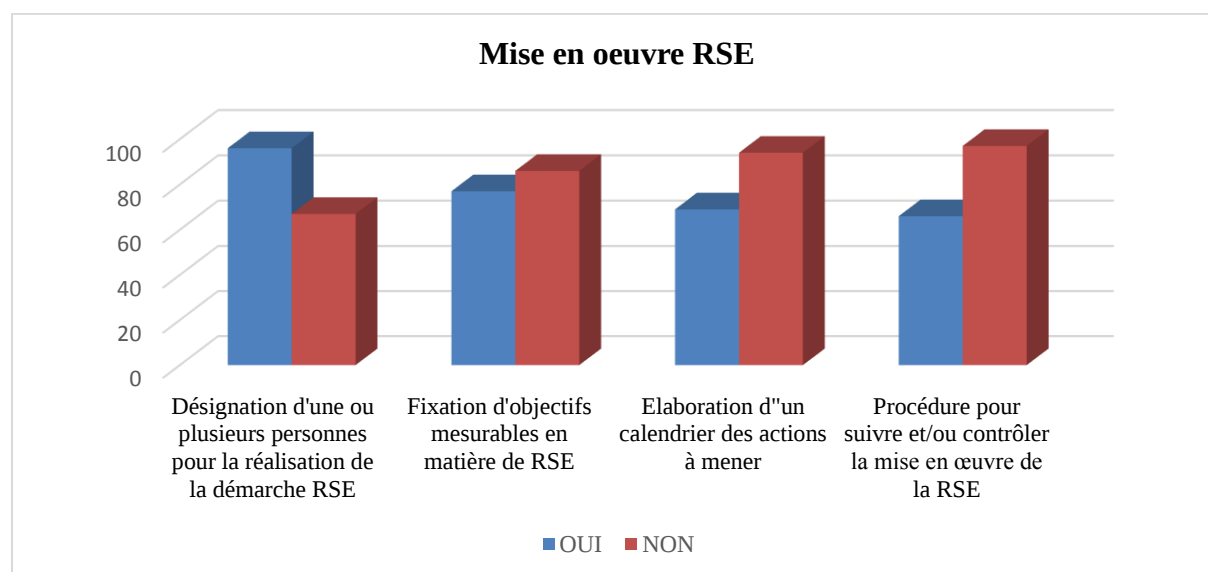
On peut également déduire que parmi les 163 PME qui se déclarent impliquées dans la RSE, 59 entreprises, soit 36,19 %, décrivent leur démarche RSE sur deux types de supports.

Il est aussi intéressant de préciser comment ces mêmes entreprises déclarent suivre ou mettre en œuvre leur activité RSE. En effet, il s'agit de voir si cette démarche fait l'objet d'objectifs définis, mesurables, de l'élaboration d'un calendrier, d'une procédure de suivi ou de contrôle, ou encore de la désignation de personnes responsables de la démarche. La figure 14 illustre ce point.

On dénombre 96 PME sur les 163, soit près de 60% d'entre elles, qui répondent par l'affirmative sur la désignation d'une ou plusieurs personnes en charge de la réalisation de la démarche RSE. Cet item constitue l'unique modalité sur laquelle les PME concernées répondent en majorité positivement. En revanche, sur les autres items, c'est une majorité de réponses négatives qui l'emporte. Un peu plus de 52% des PME déclarant être concernées par la RSE ne fixent pas d'objectifs mesurables. De même, près de 58% n'élaborent pas de calendrier des actions à mener. Enfin, près de 60% ne développent pas de procédure de suivi et/ou de contrôle de la mise en œuvre RSE.

La figure 14 représente finalement assez bien le côté plus généralement informel des stratégies et décisions dans les PME, comme cela a pu être observé dans la littérature relative aux spécificités de ces dernières.

Figure 14 : Que fait l'entreprise pour la mise en œuvre de sa RSE ?



Concernant l'ancienneté de l'activité des entreprises de notre échantillon, nous constatons une prédominance des entreprises dont l'existence est supérieure à 20 années (cf. tableau 19). Les entreprises de moins de 5 ans sont les moins nombreuses (5,7 %), viennent ensuite celles dont le fonctionnement se situe entre 5 et 20 ans (39,6 %) et pour finir, celles dont l'activité est plus ancienne (54,7 %), soit plus de la moitié des PME. Cette répartition est du même ordre que celle observable sur les PME impliquées dans le domaine social de la RSE plus spécifiquement.

Tableau 19 : L'ancienneté des PME impliquées dans le domaine social de la RSE

			Ancienneté			Total
			Moins de 5 ans	Entre 5 et 20 ans	Plus de 20 ans	
PME impliquées dans le domaine social de la RSE	NON	Effectif	37	270	362	669
		%	5,5%	40,4%	54,1%	100,0%
	OUI	Effectif	6	29	51	86
		%	7,0%	33,7%	59,3%	100,0%
	Total	Effectif	43	299	413	755
		%	5,7%	39,6%	54,7%	100,0%

L'ensemble de l'échantillon invite à observer qu'un peu plus de la moitié des entreprises ne sont pas syndiquées (cf. tableau 20). En effet, on ne comptabilise aucun syndicat dans 54,6 % des organisations. 43, 2 % d'entre elles comptent tout de même un à deux syndicats. La catégorie d'entreprises dont le nombre de syndicats représentés est de trois et plus, se distingue nettement des deux autres catégories avec un effectif de 17 PME, soit 2, 3 % de l'échantillon. Les PME qui ne sont pas engagées dans la RSE suivent cette répartition. Cependant, on peut constater que les tendances sur les deux premières modalités sont inversées chez les PME impliquées dans le domaine social de la RSE. Près de 49 % d'entre elles possèdent un à deux syndicats au sein de leur organisation contre 45 % de PME sans syndicat. Il est par ailleurs intéressant de noter que le taux des entreprises se composant de trois syndicats ou plus, est plus élevé chez les PME engagées dans la RSE. Cette observation peut donc suggérer la question d'une syndicalisation favorisée dans le cadre de l'implication RSE.

Tableau 20 : Représentation des syndicats dans les PME impliquées dans le domaine social de la RSE

			Nombre de syndicats différents dans l'entreprise			Total
			Aucun syndicat	Un à deux syndicats	Plus de 3 syndicats	
PME impliquées dans le domaine social de la RSE	NON	Effectif	373	284	12	669
		%	55,8%	42,5%	1,8%	100,0%
	OUI	Effectif	39	42	5	86
		%	45,3%	48,8%	5,8%	100,0%
	Total	Effectif	412	326	17	755
		%	54,6%	43,2%	2,3%	100,0%

Sur la totalité de l'échantillon, on dénombre 319 entreprises appartenant à un groupe soit moins de la moitié (42, 3 %). En revanche, la plupart des PME impliquées dans le domaine social de la RSE appartient à un groupe. Cette part s'élève à près de 70 % (cf. tableau 21).

Tableau 21 : Représentation des PME impliquées dans le domaine social de la RSE et appartenant à un groupe

			Entreprise appartenant à un groupe		Total
			NON	OUI	
PME impliquées dans le domaine social de la RSE	NON	Effectif	409	260	669
		%	61,1%	38,9%	100,0%
	OUI	Effectif	27	59	86
		%	31,4%	68,6%	100,0%
	Total	Effectif	436	319	755
		%	57,7%	42,3%	100,0%

Concernant la localisation du siège du groupe, seules 37 % environ d'entre elles, possèdent leur siège au Luxembourg. Ce taux s'élève à un peu plus de 17 % seulement sur l'ensemble de l'échantillon.

En revanche le marché géographique principal de leur activité est quant à lui, en majorité luxembourgeois. Ceci est illustré par 65 % des entreprises de l'échantillon (cf. tableau 22).

Tableau 22 : Représentation des PME impliquées dans le domaine social de la RSE et dont le marché géographique principal se situe au Luxembourg

			Marché géographique principal situé au Luxembourg		Total
			NON	OUI	
PME impliquées dans le domaine social de la RSE	NON	Effectif	234	435	669
		%	35,0%	65,0%	100,0%
	OUI	Effectif	30	56	86
		%	34,9%	65,1%	100,0%
	Total	Effectif	264	491	755
		%	35,0%	65,0%	100,0%

La relation entre l'implication dans le domaine social de la RSE et les pratiques de participation mises en œuvre par les PME

Nous avons effectué des tests préalables du Khi2 visant à envisager la relation entre nos variables à expliquer et notre variable explicative, autrement dit l'implication RSE des PME.

Le tableau 23 montre les résultats obtenus sur la relation entre pratiques de GRH participatives (pratiques favorisant la participation directe) et la mise en œuvre de la RSE par les PME. Ces derniers nous permettent de reconnaître l'existence d'une relation entre l'implication RSE des PME et la mise en œuvre de programmes de suggestions et boîtes à idées (Khi-deux significatif à 1 %), la réalisation d'enquêtes auprès des salariés (Khi2 significatif à 1 %), l'organisation de fêtes, soirées et séminaires (Khi2 significatif à 1 %), l'aménagement d'espaces de discussion (Khi2 significatif à 1 %), l'utilisation de panneaux d'affichage et de bulletins d'information (Khi2 significatif à 5 %), la diffusion d'informations par mail et Intranet (Khi2 significatif à 1 %) et la fréquence des réunions entre la direction et les salariés (Khi2 significatif à 10 %). Aussi, il y aurait une relation très significative entre l'implication RSE et la mise en œuvre de plus de six pratiques de GRH participatives (Khi2 significatif à 1 %).

En revanche, d'après les résultats, il n'y a pas de relation significative entre l'adoption de la RSE et le temps de parole consacré aux salariés.

Le tableau 24 se concentre sur l'éventualité d'une relation entre les PME luxembourgeoises qui adoptent une démarche RSE et les pratiques de négociation avec les délégués du personnel (forme de participation indirecte) au regard de diverses thématiques.

La majorité des coefficients obtenus ne sont pas significatifs. Cependant, la RSE et les pratiques de négociation avec les délégués du personnel seraient liées sur les thèmes de la situation économique de l'entreprise et de la formation. Les coefficients des Khi2 sont en effet tous deux significatifs à 5 %.

Tableau 23 : Tests du Khi2 sur la relation entre l'adoption de la RSE par les PME luxembourgeoises et les pratiques de GRH participatives

			PME impliquées dans le domaine social de la RSE		Total	Test du Khi 2
			NON	OUI		
Programmes de suggestions, boîtes à idées	NON	Effectif	455	31	486	d.d.l = 1 Khi 2 = 33,950*** Significatif
		%	93,6%	6,4%	100,0%	
	OUI	Effectif	214	55	269	
		%	79,6%	20,4%	100,0%	
	Total	Effectif	669	86	755	
		%	88,6%	11,4%	100,0%	
Réalisation d'enquêtes auprès des salariés	NON	Effectif	447	31	478	d.d.l = 1 Khi 2 = 31,061*** Significatif
		%	93,5%	6,5%	100,0%	
	OUI	Effectif	222	55	277	
		%	80,1%	19,9%	100,0%	
	Total	Effectif	669	86	755	
		%	88,6%	11,4%	100,0%	
Fêtes, soirées, séminaires	NON	Effectif	158	4	162	d.d.l = 1 Khi 2 = 16,265*** Significatif
		%	97,5%	2,5%	100,0%	
	OUI	Effectif	511	82	593	
		%	86,2%	13,8%	100,0%	
	Total	Effectif	669	86	755	
		%	88,6%	11,4%	100,0%	
Aménagement d'espaces de discussions dans l'entreprise	NON	Effectif	397	30	427	d.d.l = 1 Khi 2 = 18,554*** Significatif
		%	93,0%	7,0%	100,0%	
	OUI	Effectif	272	56	328	
		%	82,9%	17,1%	100,0%	
	Total	Effectif	669	86	755	
		%	88,6%	11,4%	100,0%	
Espace de discussion ouvert sur l'Intranet / réseaux sociaux	NON	Effectif	614	70	684	d.d.l = 1 Khi 2 = 9,644*** Significatif
		%	89,8%	10,2%	100,0%	
	OUI	Effectif	55	16	71	
		%	77,5%	22,5%	100,0%	
	Total	Effectif	669	86	755	
		%	88,6%	11,4%	100,0%	
Panneaux d'affichage et bulletins d'informations	NON	Effectif	185	14	199	d.d.l = 1 Khi 2 = 5,079** Significatif
		%	93,0%	7,0%	100,0%	
	OUI	Effectif	484	72	556	
		%	87,1%	12,9%	100,0%	
	Total	Effectif	669	86	755	
		%	88,6%	11,4%	100,0%	
Diffusion régulière d'informations par mail/Intranet	NON	Effectif	325	17	342	d.d.l = 1 Khi 2 = 25,530*** Significatif
		%	95,0%	5,0%	100,0%	
	OUI	Effectif	344	69	413	
		%	83,3%	16,7%	100,0%	
	Total	Effectif	669	86	755	
		%	88,6%	11,4%	100,0%	
Fréquence des réunions entre la direction et les salariés (> semestriellement)	NON	Effectif	442	49	491	d.d.l = 1 Khi 2 = 2,770* Significatif
		%	90,0%	10,0%	100,0%	
	OUI	Effectif	227	37	264	
		%	86,0%	14,0%	100,0%	
	Total	Effectif	669	86	755	
		%	88,6%	11,4%	100,0%	
Temps consacré à l'expression des salariés durant les réunions direction/salariés (> 1/4 du temps)	NON	Effectif	423	62	485	d.d.l = 1 Khi 2 = 2,606 Non significatif
		%	87,2%	12,8%	100,0%	
	OUI	Effectif	246	24	270	
		%	91,1%	8,9%	100,0%	
	Total	Effectif	669	86	755	
		%	88,6%	11,4%	100,0%	
Mise en œuvre de plus de 6 pratiques de GRH participatives	NON	Effectif	542	45	587	d.d.l = 1 Khi 2 = 36,259*** Significatif
		%	92,3%	7,7%	100,0%	
	OUI	Effectif	127	41	168	
		%	75,6%	24,4%	100,0%	
	Total	Effectif	669	86	755	
		%	88,6%	11,4%	100,0%	

Tableau 24 : Tests du Khi2 sur la relation entre l'adoption de la RSE par les PME luxembourgeoises et les négociations avec les délégués du personnel

			PME impliquées dans le domaine social de la RSE			Test du Khi 2
			NON	OUI	Total	
Négocie avec les délégués du personnel concernant la situation économique	NON	Effectif	616	85	701	d.d.l. = 1 Khi 2 = 5,243** Significatif
		%	87,9%	12,1%	100,0%	
	OUI	Effectif	53	1	54	
		%	98,1%	1,9%	100,0%	
	Total	Effectif	669	86	755	
		%	88,6%	11,4%	100,0%	
Négocie avec les délégués du personnel concernant l'emploi	NON	Effectif	603	81	684	d.d.l. = 1 Khi 2 = 1,468 Non significatif
		%	88,2%	11,8%	100,0%	
	OUI	Effectif	66	5	71	
		%	93,0%	7,0%	100,0%	
	Total	Effectif	669	86	755	
		%	88,6%	11,4%	100,0%	
Négocie avec les délégués du personnel concernant l'organisation du travail	NON	Effectif	572	69	641	d.d.l. = 1 Khi 2 = 1,650 Non significatif
		%	89,2%	10,8%	100,0%	
	OUI	Effectif	97	17	114	
		%	85,1%	14,9%	100,0%	
	Total	Effectif	669	86	755	
		%	88,6%	11,4%	100,0%	
Négocie avec les délégués du personnel concernant le temps de travail	NON	Effectif	556	71	627	d.d.l. = 1 Khi 2 = 0,016 Non significatif
		%	88,7%	11,3%	100,0%	
	OUI	Effectif	113	15	128	
		%	88,3%	11,7%	100,0%	
	Total	Effectif	669	86	755	
		%	88,6%	11,4%	100,0%	
Négocie avec les délégués du personnel concernant les salaires	NON	Effectif	581	76	657	d.d.l. = 1 Khi 2 = 0,157 Non significatif
		%	88,4%	11,6%	100,0%	
	OUI	Effectif	88	10	98	
		%	89,8%	10,2%	100,0%	
	Total	Effectif	669	86	755	
		%	88,6%	11,4%	100,0%	
Négocie avec les délégués du personnel concernant la formation	NON	Effectif	576	81	657	d.d.l. = 1 Khi 2 = 4,413** Significatif
		%	87,7%	12,3%	100,0%	
	OUI	Effectif	93	5	98	
		%	94,9%	5,1%	100,0%	
	Total	Effectif	669	86	755	
		%	88,6%	11,4%	100,0%	
Négocie avec les délégués du personnel concernant la santé/sécurité au travail	NON	Effectif	556	77	633	d.d.l. = 1 Khi 2 = 2,323 Non significatif
		%	87,8%	12,2%	100,0%	
	OUI	Effectif	113	9	122	
		%	92,6%	7,4%	100,0%	
	Total	Effectif	669	86	755	
		%	88,6%	11,4%	100,0%	
Négocie avec les délégués du personnel concernant l'égalité hommes/femmes	NON	Effectif	563	74	637	d.d.l. = 1 Khi 2 = 0,207 Non significatif
		%	88,4%	11,6%	100,0%	
	OUI	Effectif	106	12	118	
		%	89,8%	10,2%	100,0%	
	Total	Effectif	669	86	755	
		%	88,6%	11,4%	100,0%	
Négocie avec les délégués du personnel sur plus de 5 thématiques	NON	Effectif	638	83	721	d.d.l. = 1 Khi 2 = 0,232 Non significatif
		%	88,5%	11,5%	100,0%	
	OUI	Effectif	31	3	34	
		%	91,2%	8,8%	100,0%	
	Total	Effectif	669	86	755	
		%	88,6%	11,4%	100,0%	

Le tableau 25 met en relation d'une part, les PME actives dans la RSE et qui mettent en œuvre plus de six pratiques de GRH participatives et d'autre part, la recherche de solutions négociées ou non avec les délégués du personnel sur différentes thématiques. Les résultats des Khi2 mettent en lumière une relation significative entre l'implication RSE combinée à une participation directe et la recherche de solutions négociées ou non sur trois thématiques. Il s'agit de la situation économique (Khi2 significatif à 10 %), l'emploi (Khi2 significatif à 5 %) et l'organisation du travail (Khi2 significatif à 5 %).

Par ailleurs, les autres coefficients ne sont pas significatifs et ne témoignent donc pas d'une relation entre ces deux variables.

Tableau 25 : Tests du Khi2 sur la relation entre la mise en œuvre de la RSE des PME combinée à des pratiques de GRH participatives et la négociation avec les délégués du personnel

			PME impliquées dans le domaine social de la RSE et qui mettent en œuvre plus de 6 pratiques de GRH participatives			Test du Khi 2
			NON	OUI	Total	
Négocie avec les délégués du personnel concernant la situation économique	NON	Effectif	660	41	701	d.d.l. = 1 Khi 2 = 3,340* Significatif
		%	94,2%	5,8%	100,0%	
	OUI	Effectif	54	0	54	
		%	100,0%	0,0%	100,0%	
	Total	Effectif	714	41	755	
		%	94,6%	5,4%	100,0%	
Négocie avec les délégués du personnel concernant l'emploi	NON	Effectif	643	41	684	d.d.l. = 1 Khi 2 = 4,500** Significatif
		%	94,0%	6,0%	100,0%	
	OUI	Effectif	71	0	71	
		%	100,0%	0,0%	100,0%	
	Total	Effectif	714	41	755	
		%	94,6%	5,4%	100,0%	
Négocie avec les délégués du personnel concernant l'organisation du travail	NON	Effectif	611	30	641	d.d.l. = 1 Khi 2 = 4,653** Significatif
		%	95,3%	4,7%	100,0%	
	OUI	Effectif	103	11	114	
		%	90,4%	9,6%	100,0%	
	Total	Effectif	714	41	755	
		%	94,6%	5,4%	100,0%	
Négocie avec les délégués du personnel concernant le temps de travail	NON	Effectif	595	32	627	d.d.l. = 1 Khi 2 = 0,769 Non significatif
		%	94,9%	5,1%	100,0%	
	OUI	Effectif	119	9	128	
		%	93,0%	7,0%	100,0%	
	Total	Effectif	714	41	755	
		%	94,6%	5,4%	100,0%	
Négocie avec les délégués du personnel concernant les salaires	NON	Effectif	619	38	657	d.d.l. = 1 Khi 2 = 1,231 Non significatif
		%	94,2%	5,8%	100,0%	
	OUI	Effectif	95	3	98	
		%	96,9%	3,1%	100,0%	
	Total	Effectif	714	41	755	
		%	94,6%	5,4%	100,0%	
Négocie avec les délégués du personnel concernant la formation	NON	Effectif	618	39	657	d.d.l. = 1 Khi 2 = 2,520 Non significatif
		%	94,1%	5,9%	100,0%	
	OUI	Effectif	96	2	98	
		%	98,0%	2,0%	100,0%	
	Total	Effectif	714	41	755	
		%	94,6%	5,4%	100,0%	
Négocie avec les délégués du personnel concernant la santé/sécurité au travail	NON	Effectif	596	37	633	d.d.l. = 1 Khi 2 = 1,312 Non significatif
		%	94,2%	5,8%	100,0%	
	OUI	Effectif	118	4	122	
		%	96,7%	3,3%	100,0%	
	Total	Effectif	714	41	755	
		%	94,6%	5,4%	100,0%	
Négocie avec les délégués du personnel concernant l'égalité hommes/femmes	NON	Effectif	601	36	637	d.d.l. = 1 Khi 2 = 0,388 Non significatif
		%	94,3%	5,7%	100,0%	
	OUI	Effectif	113	5	118	
		%	95,8%	4,2%	100,0%	
	Total	Effectif	714	41	755	
		%	94,6%	5,4%	100,0%	
Négocie avec les délégués du personnel sur plus de 5 thématiques	NON	Effectif	680	41	721	d.d.l. = 1 Khi 2 = 2,044 Non significatif
		%	94,3%	5,7%	100,0%	
	OUI	Effectif	34	0	34	
		%	100,0%	0,0%	100,0%	
	Total	Effectif	714	41	755	
		%	94,6%	5,4%	100,0%	

Dans la suite du travail, on s'attache à présenter les résultats de l'analyse issus des modèles économétriques.

6.2. Résultats des tests d'hypothèses : les effets de l'implication des PME luxembourgeoises dans le domaine social de la RSE sur les pratiques de participation

Cette partie de notre travail est consacrée aux tests des hypothèses. Ces derniers permettent de les vérifier afin de les valider ou non.

On traite d'abord les effets de l'implication des PME luxembourgeoises dans le domaine social de la RSE sur les pratiques de GRH participatives (6.2.1.), puis son effet sur la négociation avec les délégués du personnel (6.2.2.) et enfin, on étudie l'effet d'interaction entre pratiques de GRH participatives et négociation avec les délégués du personnel (6.2.3.). Ces trois parties correspondent ainsi respectivement à nos 3 hypothèses, H1, H2 et H3.

6.2.1. Les effets de l'implication des PME luxembourgeoises dans le domaine social de la RSE sur les pratiques de GRH participatives (participation directe)

Dans notre recherche, l'effet de la RSE sur la mise en œuvre de pratiques de GRH participatives est envisagé en partant de l'hypothèse que les PME luxembourgeoises impliquées dans le domaine social de la RSE ont davantage recours à des pratiques de GRH participatives, autrement dit à des dispositifs favorisant la participation directe des salariés.

Il s'agit de la mise en place de programmes de suggestions des salariés et de boîtes à idées, de la réalisation d'enquêtes auprès des salariés, de l'organisation de fêtes, soirées et séminaires, de l'aménagement d'espaces de discussion informelle dans l'entreprise, de l'existence d'un espace de discussion ouvert sur l'Intranet ou les réseaux sociaux, de l'utilisation de panneaux d'affichage ou bulletins d'information, de la diffusion régulière d'informations par mail ou Intranet, de la fréquence des réunions organisées entre la direction et les salariés et du temps de parole consacré aux salariés lors de ces réunions. On regardera également ces pratiques dans

leur ensemble à travers l'évaluation de l'impact de la RSE sur la mise en œuvre de plus de six pratiques parmi celles citées.

Afin de vérifier cette hypothèse et étant donné que nos variables à expliquer sont toutes dichotomiques, des régressions logistiques binaires ont été réalisées. Les résultats obtenus à travers nos modèles logit sont illustrés par notre tableau 26 ci-après.

Tableau 26 : Modèles Logit : les effets de l'implication RSE des PME luxembourgeoises sur les pratiques de GRH participatives

Pratiques de GRH participatives : stimulation de la participation non institutionnelle					
	> 6 pratiques de GRH participatives	Programmes de suggestions, boîtes à idées	Réalisation d'enquêtes auprès des salariés	Fêtes, soirées, séminaires	Aménagement d'espaces de discussion
Variables	Coefficients				
PME impliquées dans la RSE sociale	0,983*** (14,617)	1,23*** (24,134)	1,203*** (23,365)	1,656*** (9,854)	0,868*** (11,91)
Ancienneté	-0,014(0,007)	0,106(0,607)	0,211(2,449)	0,456*** (9,007)	0,06(0,214)
Appartenance à un groupe	0,75*** (9,684)	0,335(2,572)	0,404** (3,8)	0,776*** (8,626)	0,403** (3,926)
Siège au Luxembourg	0,177(0,464)	-0,256(1,078)	-0,221(0,817)	-0,088(0,067)	-0,193(0,637)
Marché géographique principal au Luxembourg	0,316(2,246)	-0,343* (3,656)	-0,094(0,275)	0,083(0,15)	0,138(0,62)
Nombre de syndicats	0,063(0,123)	0,044(0,084)	0,088(0,338)	-0,215(1,466)	0,055(0,136)
Taille	0,513** (6,663)	0,401** (5,412)	-0,142(0,663)	0,093(0,192)	-0,02(0,014)
Secleur	-0,92*** (15,876)	-0,056(0,1)	-0,274(2,471)	-0,138(0,492)	-0,862*** (24,925)
constante	-2,513*** (24,304)	-1,479*** (12,191)	-1,144*** (7,337)	-0,009(0)	-0,515(1,587)
Khi-deux	82,548***	53,263***	42,94***	45,559***	54,867***
Log de vraisemblance -2	717,865	930,131	949,55	739,563	978,767
R-deux de Cox et Snell	0,104	0,068	0,055	0,059	0,07
R-deux de Nagelkerke	0,158	0,094	0,055	0,091	0,094
Nombre d'observations = 755					

* : significativité à 10 % ** : significativité à 5 % *** : significativité à 1 %

Pratiques de GRH participatives : stimulation de la participation non institutionnelle					
	Espace de discussion ouvert sur l'intranet ou réseau social	Panneaux d'affichage et bulletins d'information	Information régulière par mail et intranet	Fréquence des réunions entre la direction et les salariés	Temps de parole des salariés durant les réunions avec la direction
Variables					
PME impliquées dans la RSE sociale		0,582*(3,407)	1,037****(10,063)		
Ancienneté	0,475(1,907) -0,204(0,878)	0,107(0,575)	0,235(2,496)	0,323(1,737) -0,256***(3,806)	-0,309(1,351) -0,392****(8,887)
Appartenance à un groupe	0,911****(7,43)	0,114(0,251)	1,664****(46,745)	0,747****(12,863)	-0,561***(6,714)
Siège au Luxembourg	0,017(0,003)	-0,012(0,002)	-0,444(2,199)	-0,491***(4,019)	0,317(1,516)
Marché géographique principal au Luxembourg	0,126(0,201)	-0,152(0,609)	-0,361*(3,321)	0,407***(4,972)	0,266(2,151)
Nombre de syndicats	0,08(0,104)	0,399***(5,609)	0,132(0,6)	-0,143(0,88)	0,197(1,723)
Taille	0,363(1,75)	0,269(1,902)	0,584****(8,961)	-0,214(1,46)	-0,219(1,544)
Secteur	-2,107****(15,823)	0,298(2,513)	-1,323****(50,08)	-0,327*(3,475)	-0,102(0,363)
constante	-2,673****(14,889)	-0,264(0,35)	-1,323****(8,288)	0,072(0,03)	0,446(1,187)
Khi-deux	57,663***	22,274***	228,479***	30,347***	26,736***
Log de vraisemblance -2	413,133	848,64	811,486	946,987	957,835
R-deux de Cox et Snell	0,074	0,029	0,261	0,039	0,035
R-deux de Nagelkerke	0,158	0,042	0,349	0,054	0,048
Nombre d'observations = 755					

* : significativité à 10 % ** : significativité à 5 % *** : significativité à 1 %

Tableau 26 (suite)

Analyse des résultats

Les résultats obtenus montrent une association positive entre l'implication dans la RSE et la mise en œuvre de plus de six pratiques de GRH participatives (résultat significatif à 1 %). Les PME impliquées dans le domaine social de la RSE auraient 2,7 fois plus de chances de mettre en œuvre au-delà de six pratiques parmi les neuf analysées.

Si l'on s'attache à analyser nos neuf pratiques individuellement, on peut noter une corrélation positive entre la RSE et la mise en place de programmes de suggestions et de boîtes à idées. En effet, ces entreprises ont 3,4 fois plus de chances de mettre en place ce dispositif (résultat très significatif à 1 %). Un résultat positif et significatif à 1 % est également obtenu concernant la réalisation d'enquêtes auprès des salariés (odd-ratio = 3,3). Par conséquent, les entreprises déclarant mener une démarche RSE sont aussi plus souvent celles qui réalisent des enquêtes auprès des salariés. La probabilité pour ces entreprises d'organiser des fêtes, soirées et séminaires est multipliée par 5,2 (résultat significatif à 1 %) et celle d'avoir recours à l'aménagement d'espaces de discussion informelle, par 2,4 (significativité à 1 %). Concernant l'utilisation des panneaux d'affichage et bulletins d'information par les PME luxembourgeoises impliquées dans le domaine social de la RSE, le résultat est ici significatif à 10 % avec un odd-ratio de 1,8. Ainsi, l'implication dans la RSE multiplie par 1,8 les chances de recourir à ces dispositifs d'information. Les PME déclarant mener une démarche RSE sont aussi celles qui tendent à diffuser l'information par mail ou Intranet. En effet, la diffusion de l'information aux salariés par ces canaux, est très significativement et positivement associée à l'implication des PME dans le domaine social de la RSE (odd-ratio = 2,8).

En revanche, la présence d'un espace de discussion sur l'Intranet ou un réseau social ne donne aucun résultat significatif sur notre variable réponse. De même, la RSE n'est pas significativement corrélée à l'organisation de davantage de réunions entre la direction et les salariés. Enfin, le temps de parole laissé aux salariés durant les réunions entre ces derniers et la direction, n'est pas significativement lié au fait que les PME soient impliquées dans le domaine social de la RSE.

Aussi, sur les autres variables, on observe quelques résultats intéressants. Avec un coefficient très significatif, l'appartenance à un groupe serait positivement liée à la mise en œuvre de plus de six pratiques de GRH participatives (résultat significatif à 1 %, odd-ratio = 2,1) mais aussi à

la réalisation d'enquêtes auprès des salariés (résultat significatif à 5 %, odd-ratio = 1,5), à l'organisation de fêtes, soirée et séminaires (résultat significatif à 1 %, odd-ratio = 2,2), à l'aménagement d'espaces de discussion informelle (résultat significatif à 5 %, odd-ratio = 1,5), à la présence d'un espace de discussion sur l'Intranet ou sur un réseau social (résultat significatif à 1%, odd-ratio = 2,5), à la diffusion de l'information aux salariés par mail ou Intranet (coefficient significatif à 1 %, odd-ratio = 5,3), et à l'organisation de plus de réunions entre la direction et les salariés (coefficient significatif à 1 %, odd-ratio = 2,1).

En outre, les plus grandes PME de 50 à 249 salariés, seraient davantage associées à la mise en œuvre de plus de six pratiques de GRH participatives (coefficient significatif à 5 %, odd-ratio = 1,7). Il en est de même pour la mise en place de programmes de suggestions et boîtes à idées (résultat significatif à 5 % et odd-ratio = 1,5) et pour la diffusion de l'information aux salariés par mail ou Intranet (coefficient significatif à 1%, odd-ratio = 1,8).

Par ailleurs, il est intéressant d'observer qu'une activité étendue principalement au marché luxembourgeois serait négativement associée à la mise en place de programmes de suggestions et de boîtes à idées (significativité à 10 %, odd-ratio = 0,7) ainsi qu'à la diffusion de l'information aux salariés par mail ou Intranet (coefficient significatif à 10 %, odd-ratio = 0,7). Il y aurait également moins de réunions entre la direction et les salariés (odd-ratio = 1,5, résultat significatif à 5 %). Ce dernier résultat se constate également lorsque le siège de l'entreprise se situe au Luxembourg (résultat significatif à 5 %, odd-ratio = 0,6).

Enfin, on peut également constater que plus il y a de syndicats présents dans l'entreprise, plus cela amènerait l'organisation à user davantage des panneaux d'affichage et des bulletins d'information (significativité de 5 %, odd-ratio = 1,5).

N'ayant pas de résultats significatifs concernant notre variable réponse sur la fréquence des réunions entre la direction et les salariés et sur le temps de parole laissé aux employés durant ces réunions, une analyse complémentaire a été réalisée. En effet, ces deux variables n'étant à l'origine pas dichotomiques, elles ont été réétudiées avec toutes les modalités de réponses afin d'analyser plus en profondeur les résultats obtenus. Nous avons alors réalisé des modèles logit multinomiaux ordonnés que nous présentons dans le tableau 27.

En termes de fréquence des réunions entre la direction et les salariés, il est constaté que l'implication dans la RSE augmente la probabilité d'organiser semestriellement ce type de réunion par rapport à la variable de référence qui est « moins d'une fois par an » (significativité à 5 % et odd-ratio à 2,7). Il en est de même pour une organisation trimestrielle de ces réunions. Ce résultat est significatif à 1 % et les probabilités sont, par ailleurs, multipliées par 3,3. La RSE a donc quand même une influence positive et significative sur cette pratique mais dans une moindre mesure.

Ensuite, concernant le temps de parole laissé aux salariés au cours de ces réunions, on peut remarquer que l'implication RSE diminue la probabilité de ne laisser aucun temps de parole aux salariés par rapport à la modalité de référence qui est « jusqu'à ¼ du temps » (significativité à 5 %, odd-ratio = 0,4). Pour autant, il n'y a pas d'influence positive sur un temps de parole plus important que celui de cette modalité. En effet, la RSE agit même négativement sur une prise de parole dont la durée peut aller jusqu'à la moitié du temps de la réunion (significativité à 10 %, odd-ratio = 0,6). La RSE serait ainsi liée à une probabilité de prise de parole un peu plus importante des salariés mais cette variable n'est pas déterminante dans l'explication de ces pratiques.

Au regard des Khi2, les modèles sont globalement tous très significatifs à 1 %. Cependant, la faiblesse de certains pseudo-R² laisse penser que des biais existent ou que d'autres variables devraient être prises en compte pour rendre le modèle plus exhaustif.

Tableau 27 : Modèles logit complémentaires pour le test de l'hypothèse 1

Fréquence des réunions entre la direction et les salariés			Temps de parole des salariés durant les réunions avec la direction		
	Variables	Coefficients		Variables	Coefficients
Annuellement	Constante	1,575**(6,104)	Aucun	Constante	-2,843*** (17,578)
	PME impliquées dans la RSE sociale	0,61(1,866)		PME impliquées dans la RSE sociale	-0,943** (4,183)
	Ancienneté	-0,236(1,311)		Ancienneté	0,161(0,554)
	Appartenance à un groupe	0,29(0,692)		Appartenance à un groupe	-0,637*(3,577)
	Siège au Luxembourg	-0,619(2,392)		Siège au Luxembourg	0,376(0,892)
	Marché géographique principal au Luxembourg	-0,532** (3,834)		Marché géographique principal au Luxembourg	0,65** (5,155)
	Nombre de syndicats	0,071(0,104)		Nombre de syndicats	-0,034(0,022)
	Taille	-0,193(0,604)		Taille	0,645** (6,505)
Semestriellement	Secteur	-0,115(0,231)	Jusqu'à la moitié du temps	Secteur	0,05(0,04)
	Constante	1,529** (5,198)		Constante	-0,149(0,092)
	PME impliquées dans la RSE sociale	0,983** (4,768)		PME impliquées dans la RSE sociale	-0,55* (2,859)
	Ancienneté	-0,484** (4,973)		Ancienneté	-0,213(1,839)
	Appartenance à un groupe	0,674*(3,422)		Appartenance à un groupe	-0,512** (4,219)
	Siège au Luxembourg	-0,708*(2,955)		Siège au Luxembourg	0,079(0,065)
	Marché géographique principal au Luxembourg	-0,628** (4,732)		Marché géographique principal au Luxembourg	0,411* (3,641)
	Nombre de syndicats	0,17(0,524)		Nombre de syndicats	0,149(0,702)
Trimestriellement	Taille	-0,228(0,717)	Plus de la moitié du temps	Taille	-0,215(1,005)
	Secteur	0,173(0,447)		Secteur	-0,139(0,468)
	Constante	1,708** (5,925)		Constante	-0,503(0,707)
	PME impliquées dans la RSE sociale	1,207*** (7,246)		PME impliquées dans la RSE sociale	-0,295(0,581)
	Ancienneté	-0,427*(3,626)		Ancienneté	-0,635*** (10,809)
	Appartenance à un groupe	1,424*** (15,643)		Appartenance à un groupe	-1,029*** (8,074)
	Siège au Luxembourg	-1,275*** (9,496)		Siège au Luxembourg	0,922** (5,25)
	Marché géographique principal au Luxembourg	-0,102(0,117)		Marché géographique principal au Luxembourg	0,314(1,298)
Mensuellement	Nombre de syndicats	-0,427*(2,829)		Nombre de syndicats	0,29(1,618)
	Taille	-0,166(0,354)		Taille	0,172(0,414)
	Secteur	-0,678** (5,391)		Secteur	0,01(0,001)
	Constante	1,563** (4,964)			
	PME impliquées dans la RSE sociale	0,55(1,255)			
	Ancienneté	-0,588*** (6,996)			
	Appartenance à un groupe	0,722*(3,581)			
	Siège au Luxembourg	-0,651(2,231)			
Pseudo R-deux	Marché géographique principal au Luxembourg	0,027(0,007)	Pseudo R-deux	Cox et Snell	0,08
	Nombre de syndicats	0,289(1,423)		Nagelkerke	0,088
	Taille	-0,59** (4,1)		McFadden	0,035
Log de vraisemblance-2	Secteur	-0,024(0,008)	Log de vraisemblance-2		766,506
Khi-deux		89,142***	Khi-deux		63,158***

Nombre d'observations : 755

La catégorie de référence est 1 = moins d'une fois par an

La catégorie de référence est 2 = jusqu'à 1/4 du temps

* : significativité à 10 % ** : significativité à 5 % *** : significativité à 1 %

Interprétation des résultats

La RSE est significativement associée à six variables soit six pratiques de GRH participatives. En effet, les PME qui déclarent mener des actions de RSE, tendent à favoriser la mise en place de programmes de suggestions et boîtes à idées, la réalisation d'enquête auprès des salariés, l'organisation de fêtes, soirées et séminaires, les espaces de discussion informelle, l'utilisation de panneaux d'affichage et de bulletins d'information ainsi que la diffusion d'informations par mail et Intranet. Plus généralement, l'adoption par les PME d'une démarche RSE dans le domaine social, augmente significativement la probabilité de mettre en place plus de six pratiques de GRH participatives.

L'hypothèse 1 selon laquelle les PME luxembourgeoises qui adoptent une démarche RSE ont davantage recours à des pratiques de GRH participatives **est validée**.

Ces résultats témoignent certainement des relations plus directes et informelles que l'on trouve au sein des PME. En effet, la proximité entre le dirigeant et les salariés, la convivialité que peuvent procurer les PME ainsi qu'un dialogue par essence moins institutionnalisé, sont autant de particularités des PME qui ont été mises en avant par Boyer, Scotto et Tiffon (2011), Torres (2000) ou Vacher et Mathieu (2016). Ces spécificités peuvent être à l'origine du renforcement de telles pratiques. De surcroît, elles sont peu onéreuses et donc adaptées à leur éventuel manque de ressources financières. Enfin, elles s'avèrent aussi efficaces pour tenir compte des salariés et de leurs avis, à travers une information tant descendante qu'ascendante.

Cependant, à la lumière de ces résultats, il convient de rappeler que les études empiriques françaises existantes, évoquées dans la première partie du travail, semblaient signaler une volonté des PME à un meilleur dialogue social et à davantage de réunions et d'entretiens entre la direction et les salariés. Or, le cas du Luxembourg ne semble pas corroborer ces premiers résultats. L'absence d'association positive forte entre la RSE et une organisation accrue des réunions avec le personnel ou l'attribution d'un temps de parole plus important en faveur des salariés, soutient nos propos. Des associations sont relevées mais dans une moindre mesure. Cette contribution est par conséquent intéressante et peut découler d'une spécificité de la PME privilégiant un dialogue direct informel.

Cela renvoie peut-être à une spécificité luxembourgeoise. En effet, l'influence de la localisation du siège de l'entreprise est à souligner. Lorsque le siège du groupe se situe au Luxembourg, la

fréquence des réunions est moins importante entre la direction et les salariés. Cet élément rappelle, sans pour autant y être réellement lié, une particularité du Luxembourg qui connaît plus rarement des négociations au niveau de l'entreprise.

Poussing, Thomas et Swaen (2017) avaient pu observer dans leurs travaux, que la RSE favorise les réunions et le temps de parole laissé aux salariés dans les entreprises au Luxembourg. D'après nos estimations, on peut donc d'autant plus supposer que les PME et leurs caractéristiques inhérentes, ainsi que le facteur « volet social » de la RSE, influencent ces résultats.

L'importance d'autres paramètres comme la taille, l'appartenance à un groupe, la localisation du siège ou la localisation du marché géographique principal dans la mise en œuvre de certaines pratiques, fait écho à l'importance du contexte et de l'environnement dans la conception de la RSE et de sa mise en œuvre. Cela rejoint d'une part, l'idée que selon les pays, il existe différentes conceptualisations de la RSE (RSE implicite et explicite). D'autre part, cela rappelle les travaux d'O'Riordan et Fairbrass (2008) qui considèrent dans leur modèle le contexte, comme élément déterminant des pratiques du dialogue dans le cadre d'une activité RSE.

L'association de la taille de la PME à la mise en œuvre de pratiques de GRH participatives, peut laisser penser, dans certaine logique, que plus la PME est grande, plus il lui est nécessaire de « formaliser » a minima ses pratiques afin de faciliter les échanges au sein de l'organisation. C'est dans la continuité de l'idée que l'on retrouve des pratiques plus formalisées dans les très grandes entreprises. Cette observation rejoint notamment des travaux comme ceux de Kok et Uhlaner (2001) ou El Abboubi et Cornet (2012) qui mettent en évidence l'importance de la taille de l'organisation sur la formalisation des pratiques RH.

Ces résultats, permettant d'observer une relation positive entre la RSE et la mise en œuvre d'une majorité des pratiques de GRH participatives, sont non sans rappeler les théories évoquées en amont du travail. En effet, les résultats obtenus peuvent faire écho aux théories intégratives de la RSE visant l'intégration des parties-prenantes et de leurs préoccupations dans l'objectif de les satisfaire. Cela nous amène directement à la théorie des parties-prenantes ou le modèle stakeholder qui considère les individus affectant ou pouvant être affectés par les activités de l'organisation tels que les salariés. D'une part, on peut y percevoir la dimension normative de la théorie en référence à la reconnaissance de la légitimité des parties-prenantes et de leurs intérêts. D'autre part, on y retrouve la dimension managériale à travers les pratiques de GRH

participatives qui permettent de prendre en compte ces parties-prenantes. C'est également une passerelle vers les théories de la gouvernance. On retrouve cette idée de gouvernance partenariale, élargie aux parties-prenantes de la RSE.

Aussi, c'est à travers une théorie du soft-management (soft-HRM, modèle de Harvard) de Beer et al. (1984), induisant l'engagement des ressources humaines dans une dimension d'intégration sociale, que peut transparaître le lien avec les perspectives théoriques de Voegtlin et Greenwood (2016), reliant GRH et RSE. Il en est de même avec les travaux de Jamali, Dirani et Harwood (2015) dans leur présentation d'un modèle de « co-crétation » entre management des ressources humaines et RSE. Le management des ressources humaines s'intègre dans la RSE en favorisant une approche responsable au sein de l'entreprise et en aidant à opérationnaliser la démarche. La GRH ayant notamment pour rôle, le management de la contribution du personnel par le renforcement de son engagement.

Dans leur globalité, les résultats montrent que la RSE est davantage associée à une prise de parole via des canaux de communication spécifiques, des supports particuliers qui, en outre, ne permettent pas une communication en temps réel. La RSE n'est pas véritablement associée à une prise de parole directe et formelle entre l'employeur et les salariés, autrement dit à une participation en présentiel (les réunions par exemple). Elle n'est pas non plus associée à des pratiques de dialogue en temps réel par média interposé. On retrouve peut-être ici une spécificité de la PME, à savoir son principe de proximité favorisant le dialogue direct informel (Torres, 2000).

A ce stade, les effets de l'implication dans le domaine social de la RSE sur les pratiques de GRH participatives ont pu être perçus et valident notre première hypothèse. Il convient à présent de vérifier la seconde hypothèse concernant les effets de la RSE sur la négociation avec les délégués du personnel.

6.2.2. Les effets de l'implication des PME luxembourgeoises dans le domaine social de la RSE sur la recherche de solutions négociées entre la direction et les délégués du personnel (participation représentative)

Notre recherche suggère l'hypothèse que les PME impliquées dans le domaine social de la RSE ont davantage recours à des solutions négociées avec les délégués du personnel, autrement dit qu'elles favorisent la participation représentative. Cela est analysé à travers différentes thématiques, telles que la situation économique de l'entreprise, la situation de l'emploi, l'organisation du travail, le temps de travail, les salaires, la formation, la santé et la sécurité au travail et l'égalité hommes/femmes. On considère également une variable regroupant l'ensemble de ces sujets afin d'expliquer la recherche de solutions négociées avec les délégués du personnel sur plus de cinq thématiques parmi les huit énumérées.

Afin de vérifier cette hypothèse, nous avons eu recours à des modèles de régression logistique binaire dont le tableau 28 regroupe les résultats.

Tableau 28 : Modèles Logit : les effets de l'implication RSE des PME luxembourgeoises sur les pratiques de négociation de la direction avec les délégués du personnel

Négociation avec les délégués du personnel concernant...					
	> 5 thématiques	la situation économique	l'emploi	l'organisation du travail	le temps de travail
Variables					
Coefficients					
PME impliquées dans la RSE sociale	-0,062(0,01)	-1,833*(3,182)	-0,46(0,881)	0,256(0,698)	-0,097(0,093)
Ancienneté	-0,617**(4,847)	-0,335(2,034)	-0,354*(2,968)	-0,112(0,413)	-0,013(0,006)
Appartenance à un groupe	-0,268(0,278)	-0,936*(3,245)	-0,336(0,905)	0,393(2,013)	0,338(1,637)
Siège au Luxembourg	-0,513(0,521)	0,892(2,206)	0,004(0)	-0,027(0,008)	-0,243(0,624)
Marché géographique principal au Luxembourg	-0,428(1,018)	0,456(1,435)	-0,21(0,525)	-0,172(0,535)	-0,069(0,09)
Nombre de syndicats	0,877***(/,335)	0,371(1,894)	0,248(1,065)	0,494**(/6,526)	0,828***(/19,816)
Taille	-0,722(2,505)	-0,949**(/5,399)	0,032(0,012)	-0,016(0,005)	-0,08(0,134)
Secteur	0,782**(/4,094)	0,324(1,159)	0,381(2,023)	0,425*(3,588)	0,277(1,643)
constante	-1,931**(/4,558)	-1,322*(2,864)	-1,652***(/6,731)	-2,441***(/19,647)	-2,895***(/28,15)
Khi-deux	21,543***	30,099***	9,298	17,451**	27,481***
Log de vraisemblance -2	255,727	358,818	461,499	623,436	659,796
R-deux de Cox et Snell	0,028	0,039	0,012	0,023	0,036
R-deux de Nagelkerke	0,092	0,097	0,026	0,04	0,06
Nombre d'observations : 755					

* : significativité à 10 %

** : significativité à 5 %

*** : significativité à 1 %

Tableau 28 (suite)

Négociation avec les délégués du personnel concernant....				
	les salaires	la formation	la santé / sécurité au travail	l'égalité hommes/ femmes
Variables		Coefficients		
PME impliquées dans la RSE sociale				
Ancienneté	-0,057(0,024)	-0,789(2,657)	-0,438(1,349)	-0,069(0,041)
Appartenance à un groupe	-0,149(0,656)	-0,123(0,44)	-0,191(1,313)	-0,178(1,112)
Siège au Luxembourg	-0,088(0,083)	-0,413(1,557)	0,25(0,913)	0,238(0,76)
Marché géographique principal au Luxembourg	0,026(0,005)	0,179(0,197)	-0,757***(4,535)	-0,274(0,687)
Nombre de syndicats	-0,247(0,931)	0,19(0,502)	-0,094(0,166)	-0,07(0,087)
Taille	0,499***(5,934)	-0,104(0,231)	0,193(1,012)	0,345*(3,263)
Secteur	-0,377(2,186)	-0,075(0,085)	-0,2(0,752)	-0,443*(3,453)
constante	0,562***(5,763)	0,678****(8,673)	0,346(2,55)	0,496***(5,157)
	-1,823****(9,988)	-1,57*****(7,268)	-1,219***(5,422)	-1,377***(6,656)
Khi-deux	15,103*	22,315****	13,471*	13,644*
Log de vraisemblance -2	567,771	560,558	654,397	640,894
R-deux de Cox et Snell	0,02	0,029	0,018	0,018
R-deux de Nagelkerke	0,037	0,054	0,03	0,031
Nombre d'observations : 755				

* : significativité à 10 %

** : significativité à 5 %

*** : significativité à 1 %

Analyse des résultats

Le tableau récapitulatif de nos modèles nous montre que la situation économique de l'entreprise, constitue la seule thématique pour laquelle l'implication dans le domaine social de la RSE est significativement associée à la recherche de solutions négociées avec les délégués du personnel. Cette association serait par ailleurs négative (significativité à 10 %, odd-ratio = 0,16). Autrement dit, l'implication dans le domaine social de la RSE diminuerait la probabilité de négociation entre la direction et les délégués du personnel concernant la situation économique.

Les variables explicatives les plus déterminantes sur les différentes thématiques sont le nombre de syndicats, le secteur et la taille de l'organisation.

Le nombre de syndicats est positivement relié aux pratiques de négociation de la direction avec les délégués du personnel concernant l'organisation du travail (significativité à 5 %, odd-ratio = 1,6). C'est aussi le cas pour le temps de travail (significativité à 1 %, odd-ratio = 2,3), les salaires (significativité à 5 %, odd-ratio = 1,6) et l'égalité hommes/femmes (significativité à 10 %, odd-ratio = 1,4). Globalement, nous remarquons qu'il s'agit des thématiques qui touchent le plus à la considération des salariés et à leurs conditions de travail.

Globalement, plus il y a de syndicats, plus cela augmente la probabilité de rechercher des solutions négociées avec les délégués du personnel sur plus de cinq thématiques (odd-ratio = 2,4).

Le secteur de l'industrie impacte toujours positivement la négociation entre la direction et les délégués du personnel lorsqu'il s'agit de l'organisation du travail (significativité à 10 %, odd-ratio = 1,5), des salaires (significativité à 5 %, odd-ratio = 1,8), de la formation (significativité à 1 %, odd-ratio = 2) et de l'égalité hommes/femmes (significativité à 5 %, odd-ratio = 1,6). Plus généralement, ce secteur augmente les probabilités de négociation sur plus de cinq thématiques (significativité à 5 %, odd-ratio = 2,2).

La taille de l'entreprise, quant à elle, diminue la probabilité de négociation entre la direction et les délégués du personnel sur les thématiques de la situation économique (significativité à 5 %, odd-ratio = 0,4) et de l'égalité hommes/femmes (significativité à 10 %, odd-ratio = 0,6).

Afin d'obtenir davantage de précisions dans nos résultats et une meilleure analyse de notre variable réponse, nous avons réalisé en complément, des modèles logit multinomiaux ordonnés en reprenant toutes les modalités de réponses pour chacune des thématiques (tableau 29). Ainsi, à la place de la dichotomique « négocie/ne négocie pas », nous avons les modalités suivantes : « ne fait rien », « informe », « consulte pour avis », « recherche une solution négociée ».

Parmi les résultats obtenus, il est intéressant d'observer que les PME impliquées dans le domaine social de la RSE ont davantage tendance à consulter les délégués du personnel pour avis par rapport à la modalité de référence qui est « informe ». C'est le cas de la thématique de l'organisation du travail (significativité à 5 %, odd-ratio = 1,7), du temps de travail (significativité à 10 %, odd-ratio = 1,6), de la santé et de la sécurité au travail (significativité à 1 %, odd-ratio = 2,4) et de l'égalité hommes/femmes (significativité à 10 %, odd-ratio = 1,7). Il s'agit de thématiques touchant au plus près les conditions de travail des salariés et leur considération dans l'entreprise.

D'après les coefficients des khi2, les modèles économétriques présentés sont tous significatifs, sauf pour le cas de la négociation sur la thématique de l'emploi dans le tableau 28 et sur l'égalité hommes/femmes dans le tableau 29.

Tableau 29 : Modèles logit complémentaires pour le test de l'hypothèse 2

Attitude de la direction envers les délégués du personnel concernant ...								
Variables	la situation économique	l'emploi	l'organisation du travail	le temps de travail	les salaires	la formation	la santé / sécurité au travail	l'égalité homme/ femme
Ne fait rien	Constante	-5,334*** (14,144)	-2,989** (5,67)	-2,086*(3,179)	-5,355*** (18,021)	-1,543** (4,793)	-2,164** (5,258)	-3,739*** (9,805)
	PME implantées dans la RSE sociale	-20,245(.)	-1,018(0,944)	-0,634(0,346)	-0,302(0,147)	0,228(0,341)	-0,699(0,849)	-1,89*** (7,213)
	Ancienneté	0,722(2,33)	0,426(1,088)	-0,207(0,295)	0,553(1,879)	-0,058(0,066)	0,191(0,392)	-0,394(0,595)
	Appartenance à un groupe	-0,733(1,092)	-0,218(0,118)	-1,98*(3,445)	-0,104(0,037)	0,159(0,211)	-0,435(0,948)	-0,289(1,64)
	Siège au Luxembourg	0,768(0,928)	0,746(1,118)	2,119*(3,446)	-0,391(0,286)	0,059(0,021)	-0,194(0,094)	-0,004(0)
Consulte pour avis	Marché géographique principal au Luxembourg	-0,176(0,112)	-0,078(0,023)	0,19(0,124)	-0,455(0,941)	-0,081(0,073)	0,068(0,031)	0,309(0,534)
	Nombre de syndicats	-0,07(0,025)	-0,572(1,476)	-0,405(0,637)	-0,218(0,251)	-0,286(1,085)	-0,407(1,325)	0,101(0,105)
	Taille	0,327(0,466)	-0,369(0,506)	0,383(0,551)	1,353*** (8,619)	0,081(0,077)	0,199(0,277)	0,165(0,381)
	Secteur	0,306(0,422)	0,269(0,323)	-0,647(1,426)	-0,317(0,392)	-0,332(1,055)	-0,636(2,232)	0,284(0,908)
	Constante	-2,156*** (8,516)	-0,997*(3,374)	-1,269*** (7,464)	-2,139*** (19,695)	-1,236** (4,73)	-0,38(0,693)	-0,043(0,02)
PME implantées dans la RSE sociale	PME implantées dans la RSE sociale	-0,593(1,187)	0,049(0,023)	0,557** (4,241)	0,45*(2,761)	-0,576(2,024)	0,427*(2,739)	0,865*** (11,027)
	Ancienneté	0,089(0,14)	0,225(1,631)	0,254*(2,929)	0,543*** (12,187)	0,103(0,314)	-0,067(0,207)	0,533* (3,697)
	Appartenance à un groupe	-1,002** (4,38)	-0,792** (6,298)	-0,251(1,119)	0,05(0,043)	-0,55*(3,034)	-0,532** (4,904)	0,067(0,168)
	Siège au Luxembourg	0,988*(3,416)	1,18*** (11,791)	0,756*** (7,57)	0,574(1,856)	0,826*** (5,407)	0,647** (5,692)	-0,096(0,138)
	Marché géographique principal au Luxembourg	0,072(0,047)	-0,306(1,704)	0,268(1,818)	-0,164(0,666)	-0,138(0,31)	0,06(0,091)	0,285(0,946)
Recherche une solution négociée	Nombre de syndicats	-0,015(0,003)	0,101(0,282)	0,027(0,026)	-0,021(0,015)	0,238(1,395)	-0,029(0,031)	-0,001(0)
	Taille	-0,335(1,068)	-0,808*** (10,908)	-0,161(0,698)	0,053(0,075)	-0,52*** (4,392)	-0,069(0,127)	0,399** (5,895)
	Secteur	0,638** (5,069)	0,586*** (7,689)	-0,088(0,221)	0,248(1,686)	0,274(1,49)	0,077(0,164)	0,244(1,681)
	Constante	-1,236(2,471)	-1,313** (4,129)	-2,163*** (14,117)	-2,99*** (27,457)	-1,433** (5,874)	-0,984(2,633)	0,194(0,893)
	PME implantées dans la RSE sociale	-1,915*(3,468)	-0,471(0,907)	0,475(2,05)	0,072(0,044)	-0,12(0,101)	-0,558(1,757)	0,207(1,201)
Pseudo R-deux	Ancienneté	-0,306(1,669)	-0,3(2,062)	-0,033(0,033)	0,177(0,982)	-0,136(0,521)	-0,135(0,489)	-1,186** (4,604)
	Appartenance à un groupe	-1,017*(3,823)	-0,456(1,635)	0,276(0,926)	0,348(1,566)	-0,159(0,258)	-0,59*(3,021)	-0,056(0,019)
	Siège au Luxembourg	0,971(2,604)	0,227(0,261)	0,299(0,843)	-0,111(0,115)	0,172(0,217)	0,365(0,782)	-0,17(0,933)
	Marché géographique principal au Luxembourg	0,458(1,437)	-0,267(0,818)	-0,075(0,093)	-0,146(0,361)	-0,275(1,1)	0,214(0,593)	0,328(1,403)
	Nombre de syndicats	0,368(1,834)	0,253(1,065)	0,498** (5,975)	0,816*** (17,244)	-0,522** (6,103)	-0,135(0,361)	-0,762** (4,163)
Log de vraisemblance -2	Taille	-0,969** (5,588)	-0,126(0,19)	-0,064(0,073)	-0,003(0)	-0,461*(3,124)	-0,086(0,105)	-0,096(0,155)
	Secteur	0,407(1,801)	0,511*(3,519)	0,372(4,73)	0,33(2,354)	0,588** (5,974)	0,668*** (7,68)	-0,065(0,069)
	Cox et Snell	0,078	0,064	0,062	0,081	0,049	0,056	0,43** (4,607)
	Nagelkerke	0,106	0,07	0,07	0,091	0,055	0,063	0,323(2,514)
	McFadden	0,062	0,037	0,03	0,038	0,024	0,026	-0,073(0,091)
Nombre d'observations : 755	Log de vraisemblance -2	459,547	590,182	689,232	718,569	703,812	715,6	-0,38*(3,245)
	Khi-deux	61,042***	49,775***	48,247***	64,108***	37,715**	43,678***	0,413*(3,245)
								0,538** (5,536)
								0,071
								0,08
								0,033
								0,042
								0,017
								784,53
								29,257

* : significativité à 10 % ** : significativité à 5 % *** : significativité à 1 %

L'hypothèse 2 selon laquelle les PME luxembourgeoises qui adoptent une démarche RSE recherchent plus souvent une solution négociée avec les délégués du personnel **n'est pas validée**.

Selon les résultats, la RSE diminuerait la probabilité de négociation entre la direction et les délégués du personnel concernant la situation économique de l'entreprise. Aucun autre lien significatif n'est observé.

Si la thématique de la situation économique ressort comme étant celle sur laquelle la RSE a un impact négatif concernant la négociation avec les délégués du personnel, par rapport à la modalité de référence qui est « informe » (tableau 29), il est nécessaire, dans un premier temps, de revenir sur le rôle des délégués du personnel au Luxembourg.

Le rôle des délégués du personnel est de protéger les intérêts du salarié et d'être si besoin, un médiateur entre ce dernier et l'employeur. Les délégués doivent porter les réclamations des salariés et veiller à l'application du droit, des lois et de l'égalité de traitement des employés en termes d'accès à l'emploi, de formation, de salaires et de conditions de travail. Par ailleurs, ils ont également pour rôle la prévention des conflits et le cas échéant, leur règlement. Ils peuvent donner leur avis et faire des propositions sur l'amélioration des conditions de travail, le temps de travail, le règlement intérieur, l'emploi ou la retraite.

L'employeur ou le chef d'entreprise a, quant à lui, une mission d'information des délégués du personnel concernant l'ensemble de ces domaines, y compris l'évolution de l'entreprise, ses activités et sa situation économique.

Sur le plan des décisions importantes d'ordre technique, financier ou économique (construction, installation, renouvellement d'équipements, changements de méthodes de travail, besoins de main d'œuvre, besoins en formation) impactant la structure de l'organisation ou l'emploi, l'employeur a une mission d'information et de consultation des délégués du personnel. Il a cependant le droit d'y déroger si cela risque d'entraver la gestion de la structure ou l'opération proprement dite. Dans ce cas l'employeur doit néanmoins, donner les informations détaillées concernant cette décision aux délégués du personnel dans les trois jours.

La participation des délégués du personnel à certaines décisions concerne essentiellement les entreprises de plus de 150 salariés. Ces décisions portent sur d'éventuelles installations, destinées à mesurer la performance des salariés, les mesures concernant la santé et la sécurité

au travail et les maladies professionnelles ainsi que les changements de critères à l'embauche, d'appréciation des employés ou de licenciement.¹⁵

En rappelant ces éléments, on constate que pour la majorité des questions, l'employeur a un devoir d'information avant tout, notamment sur la situation économique, or cas particuliers. Quant aux délégués du personnel, le domaine économique n'est pas le domaine dans lequel ils détiennent le plus de pouvoir. Pour ces raisons, on peut dès lors suggérer que cela puisse en partie, expliquer le lien négatif observé entre l'implication dans la RSE et la pratique de négociation par rapport à la modalité de référence qui est « informe ». Ce résultat n'indique donc pas de mesures allant au-delà du cadre légal dans ce domaine.

En revanche, sur d'autres thématiques, les entreprises auraient tout de même tendance à davantage consulter les délégués du personnel pour avis plutôt que de simplement les informer (tableau 29). C'est essentiellement le cas des thématiques en lien direct avec les conditions de travail des salariés et leur prise en considération. Il s'agit donc de ce qui relève le plus du champ d'action des délégués du personnel, la réglementation du travail. Ce résultat est particulièrement intéressant étant donné qu'il signifie que dans ces entreprises, les délégués du personnel auraient même tendance à être davantage écoutés. Par conséquent, à l'inverse de la situation économique, on peut déceler sur ces thématiques une forme de proactivité au sein des entreprises engagées dans la RSE.

Ces résultats de façon générale, peuvent aussi s'expliquer par la nature informelle des relations dans les PME, dotées par essence, d'une certaine proximité des acteurs (Boyer, Scotto, Tiffon, 2011 ; El Abboubi et Cornet, 2012 ; Oueghlissi, 2013 ; Vacher et Mathieu, 2016 ;). Ils n'iraient ainsi pas jusqu'à la formalisation d'une négociation entre partenaires sociaux mais la proximité inhérente, pourrait encourager des process comme la consultation. Rappelons dans une moindre mesure, que le Luxembourg aurait moins tendance à négocier au niveau de l'entreprise, ce qui serait aussi un élément potentiellement explicatif de ce résultat. Cette constatation rejoint la théorie des systèmes de relations industrielles propres à chaque pays. Ce système joue non seulement sur l'adoption de la RSE, ses modalités de mise en œuvre, mais aussi sur les relations

¹⁵ Source Internet : Le Gouvernement du Grand-Duché de Luxembourg – Guichet.lu : <https://guichet.public.lu> [dernière consultation le 29/09/2018]

et les négociations dans les entreprises. Au cours de ce travail, on a pu voir que le Luxembourg se situait justement dans un modèle particulier de relations professionnelles.

Le secteur ainsi que le nombre de syndicats représentés dans l'entreprise, sont en revanche des paramètres importants dans la recherche de solutions négociées ou non avec les délégués du personnel.

Concernant le secteur d'activité, on peut constater que, contrairement à l'hypothèse 1, le secteur industriel est associé positivement aux pratiques de négociation. Ce secteur tendrait ainsi à privilégier la participation représentative par rapport à la participation individuelle via les pratiques de GRH participatives.

Aussi, si le nombre de syndicats permet d'observer de telles associations positives sur la négociation avec les délégués du personnel, cela peut s'expliquer par le fait que les PME et les grandes entreprises ne sont pas égales en termes d'instances représentatives et par suite, en termes de négociation. Les PME tendent à consulter les délégués du personnel tandis que les grandes entreprises auront davantage tendance à solliciter les syndicats. Globalement, les PME et leurs dirigeants reconnaissent moins l'utilité des syndicats même si ces derniers y sont bien représentés. De ce fait, les représentants de la direction des PME tendent à dialoguer avec les représentants élus plutôt qu'avec les délégués syndicaux (Amossé et Jacod, 2008). Selon les résultats, la présence des syndicats n'empêche en rien la négociation avec les délégués du personnel et au contraire, cela pose même la question de savoir si les entreprises qui tendent à être institutionnalisées par la présence, tant de représentants élus que de délégués syndicaux, ne seraient pas encore plus enclines à la négociation avec les différentes instances. En soulevant de nouveaux questionnements, ce résultat semble plus qu'intéressant à relever. Par ailleurs, cela rappelle certains travaux comme ceux de Boodoo (2016) et Jung et Park (2015) qui ont étudié l'influence des syndicats dans le cadre de la RSE ou Salesina (2012) qui a pu montrer que les délégués syndicaux pouvaient être positivement associés à des pratiques individuelles de participation.

Après avoir vérifié et considéré les effets de l'implication RSE sur la négociation avec les délégués du personnel dans le cadre de notre hypothèse 2, il nous faut à présent, évaluer les effets d'interactions entre participation institutionnelle (négociation avec les délégués du personnel) et participation non institutionnelle (pratiques de GRH participatives) des PME luxembourgeoises ayant adopté une démarche RSE.

6.2.3. L'effet d'interaction de la mise en œuvre de pratiques de GRH participatives dans les PME luxembourgeoises actives dans le domaine social de la RSE sur la recherche de solution négociée avec les délégués du personnel

Il est maintenant nécessaire d'analyser l'interaction de la mise en œuvre de pratiques de GRH participatives dans les PME actives dans le domaine social de la RSE sur la recherche de solutions négociées avec les délégués du personnel. Nous partons de l'hypothèse que les PME impliquées dans le domaine social de la RSE et qui ont davantage recours à des pratiques de GRH participatives, recherchent moins souvent une solution négociée avec les délégués du personnel. On suppose alors que les pratiques puissent se substituer.

Pour la vérification de cette hypothèse, nous réalisons des modèles logit binaires en reprenant les mêmes thématiques de négociation qu'auparavant, à savoir la situation de l'emploi, l'organisation du travail, le temps de travail, les salaires, la formation, la santé et la sécurité au travail et l'égalité hommes/femmes. A cela, on ajoute une variable regroupant la mise en œuvre d'une négociation sur plus de cinq thématiques. Toutes ces variables représentent nos variables à expliquer. La variable explicative, quant à elle, considère non seulement le fait que les PME adoptent une démarche RSE dans le domaine social mais aussi, le fait qu'elles mettent également en œuvre plus de six pratiques de GRH participatives. Cela nous permet ainsi de savoir si l'implication RSE combinée aux pratiques de GRH participatives influence positivement ou négativement la recherche de solutions négociées avec les délégués du personnel. Les modèles et leurs résultats sont présentés dans le tableau 30.

Tableau 30 : Modèles Logit : Effets d'interaction des pratiques de GRH participatives des PME sur les pratiques de négociation de la direction avec les délégués du personnel

Négociation avec les délégués du personnel concernant...					
	> 5 thématiques	la situation économique	l'emploi	l'organisation du travail	le temps de travail
Variables	Coefficients				
PME impliquées dans la RSE sociale ET plus de 6 pratiques de GRH participatives	-17,734(0)	-18,299(0)	-18,838(0)	0,659*(2,744)	0,194(0,21)
Ancienneté	-0,616***(4,789)	-0,324(1,929)	-0,355*(2,959)	-0,113(0,413)	-0,015(0,008)
Appartenance à un groupe	-0,203(0,163)	-0,941*(3,285)	-0,299(0,722)	0,374(1,812)	0,32(1,458)
Siège au Luxembourg	-0,434(0,372)	0,912(2,323)	0,059(0,018)	-0,068(0,049)	-0,27(0,757)
Marché géographique principal au Luxembourg	-0,421(0,98)	0,443(1,365)	-0,197(0,458)	-0,18(0,58)	-0,078(0,115)
Nombre de syndicats	0,901****(7,655)	0,375(1,912)	0,262(1,165)	0,48***(6,158)	0,817****(19,287)
Taille	-0,712(2,426)	-0,97***(5,638)	0,053(0,034)	-0,034(0,022)	-0,094(0,186)
Secteur	0,753*(3,744)	0,301(0,996)	0,337(1,579)	0,459***(4,099)	0,294(1,821)
Constante	-1,97***(4,696)	-1,36*(3,022)	-1,699****(7,047)	-2,399****(18,919)	-2,864****(27,563)
Khi-deux	24,073***	28,708***	15,2*	19,339***	27,593***
Log de vraisemblance -2	253,197	360,209	455,597	621,548	659,664
R-deux de Cox et Snell	0,031	0,037	0,020	0,025	0,036
R-deux de Nagelkerke	0,102	0,093	0,043	0,044	0,060
Nombre d'observations : 755					

* : significativité à 10 %

** : significativité à 5 %

*** : significativité à 1 %

Négociation avec les délégués du personnel concernant...				
	les salaires	la formation	la santé / sécurité au travail	l'égalité hommes/ femmes
Variables	Coefficients			
PME impliquées dans la RSE sociale ET plus de 6 pratiques de GRH participatives	-0,54(0,725)	-0,697(0,855)	-0,37(0,44)	-0,141(0,075)
Ancienneté	-0,148(0,647)	-0,12(0,417)	-0,193(1,348)	-0,179(1,118)
Appartenance à un groupe	-0,07(0,053)	-0,43(1,688)	0,236(0,82)	0,24(0,771)
Siège au Luxembourg	0,061(0,028)	0,177(0,193)	-0,761**(4,574)	-0,268(0,651)
Marché géographique principal au Luxembourg	-0,24(0,88)	0,173(0,418)	-0,104(0,2)	-0,07(0,087)
Nombre de syndicats	0,512**(6,194)	-0,109(0,253)	0,188(0,964)	0,347*(3,285)
Taille	-0,366(2,061)	-0,087(0,115)	-0,206(0,803)	-0,441*(3,428)
Secteur	0,543**(5,334)	0,673*** (8,481)	0,341(2,452)	0,492**(5,028)
constante	-1,853*** (10,263)	-1,575(7,317)	-1,209**(5,341)	-1,381**(6,684)
Khi-deux	15,896**	20,137**	12,477	13,68*
Log de vraisemblance -2	566,977	562,736	655,390	640,858
R-deux de Cox et Snell	0,021	0,026	0,016	0,018
R-deux de Nagelkerke	0,039	0,049	0,028	0,031
Nombre d'observations : 755				

* : significativité à 10 %

** : significativité à 5 %

*** : significativité à 1 %

Tableau 30 (suite)

Analyse des résultats

Les modèles nous permettent de constater que les PME impliquées dans le domaine social de la RSE et qui favorisent la participation directe des salariés, augmentent de 1,9 fois la probabilité que la direction recherche également une solution négociée avec les délégués du personnel sur l'organisation du travail (significativité à 10 %).

Le nombre de syndicats est positivement et significativement associé à la négociation avec les délégués du personnel sur plus de cinq thématiques (significativité à 1 %, odd-ratio = 2,5) mais aussi plus précisément, concernant l'organisation du travail (significativité à 5 %, odd-ratio = 1,6), le temps de travail (significativité à 1 %, odd-ratio = 2,3), les salaires (significativité à 5 %, odd-ratio = 1,7) et l'égalité hommes/femmes (significativité à 10 %, odd-ratio = 1,4).

De même, le secteur industriel est positivement corrélé à la négociation avec les délégués du personnel sur plus de 5 thématiques (significativité à 10 %, odd-ratio = 2,1) mais aussi plus particulièrement, sur l'organisation du travail (significativité à 5 %, odd-ratio = 1,6), les salaires (significativité à 5 %, odd-ratio = 1,7), la formation (significativité à 1 %, odd-ratio = 2) et l'égalité hommes/femmes (significativité à 5 %, odd-ratio = 1,6).

La taille de la PME, quant à elle, est associée négativement à la négociation avec les délégués du personnel sur la thématique de la situation économique (résultat significatif à 5 %, odd-ratio = 0,4) et de l'égalité hommes/femmes (résultat significatif à 10 %, odd-ratio = 0,6).

Etant donné que l'organisation du travail constitue le seul résultat significatif sur notre variable réponse, il est préférable de détailler les résultats obtenus en effectuant une régression logistique multinomiale englobant distinctement toutes les modalités de réponses relatives à chacune de nos variables à expliquer, soit chacune des thématiques (« ne fait rien », « informe », « consulte pour avis », « recherche une solution négociée »). Nous obtenons les résultats du tableau 31.

On peut observer que les PME impliquées dans le domaine social de la RSE et qui favorisent la participation non institutionnelle via des pratiques de GRH participatives, auraient moins tendance à consulter pour avis plutôt qu'à simplement « informer » (modalité de référence) sur la thématique de l'emploi (résultat significatif à 10 %, odd-ratio = 0,3). Il en est de même sur la thématique des salaires avec un résultat significatif à 5 % et un odd-ratio de 0,1.

En revanche, la relation est positive dans les domaines de la santé et sécurité au travail (résultat significatif à 10 %, odd-ratio = 2) ainsi que pour l'égalité hommes/femmes (résultat significatif à 5 %, odd-ratio = 2,1). Sur ces thématiques, les PME tendraient alors davantage à consulter pour avis plutôt qu'à informer.

D'après un résultat significatif à 10 %, on peut également noter que ces PME auraient 3 fois plus de chance de négocier avec les délégués du personnel sur la thématique de l'organisation du travail.

Les modèles sont tous significatifs de par leur coefficient du khi2, hormis le modèle relatif à la négociation sur la santé et sécurité au travail dans le tableau 30 et celui relatif à la thématique de l'égalité hommes/femmes dans le tableau 31.

Tableau 31 : Modèles logit complémentaires pour le test de l'hypothèse 3

		Attitude de la direction envers les délégués du personnel concernant ...						
		la situation économique	l'emploi	l'organisation du travail	temps de travail	les salaires	la formation	la santé / sécurité
Variables								l'égalité homme/ femme
Ne fait rien	Constante	-5,372*** (14,299)	-3,039** (5,895)	-2,106* (3,2)	-5,381*** (18,091)	-1,533** (4,733)	-2,167** (5,264)	-3,733*** (9,824)
	PME impliquées dans la RSE sociale ET plus de 6 pratiques de GRH participatives	-19,192 ()	-19,366 ()	-18,692 ()	-6,646 (0,354)	0,275 (0,302)	-0,784 (0,545)	-18,957 ()
	Ancienne	0,728 (2,386)	0,419 (1,051)	-0,211 (0,304)	0,55 (1,865)	-0,054 (0,056)	0,182 (0,358)	0,355 (0,836)
	Appartenance à un groupe	-0,774 (1,216)	-0,208 (0,108)	-1,945* (3,33)	-0,094 (0,03)	0,158 (0,207)	-0,441 (0,969)	0,134 (0,06)
	Siège au Luxembourg	0,778 (0,957)	0,816 (1,337)	2,112* (3,43)	-0,381 (0,272)	0,062 (0,024)	-0,203 (0,104)	-0,202 (0,087)
	Marché géographique principal au Luxembourg	-0,204 (0,153)	-0,062 (0,015)	0,211 (0,153)	-0,451 (0,924)	-0,084 (0,078)	0,071 (0,033)	-0,025 (0,003)
	Nombre de syndicats	-0,075 (0,029)	-0,548 (1,339)	-0,408 (0,639)	-0,219 (0,254)	-0,288 (1,103)	-0,408 (1,329)	-0,585* (2,977)
	Taille	0,318 (0,439)	-0,346 (0,448)	0,393 (0,586)	1,376*** (8,877)	0,075 (0,065)	0,208 (0,3)	0,765** (2,977)
	Secteur	0,308 (0,43)	0,239 (0,254)	-0,669 (1,523)	-0,336 (0,439)	-0,325 (1)	-0,654 (2,356)	-0,193 (0,164)
	Constante	-2,185*** (8,712)	-1,068* (3,82)	-1,275*** (7,554)	-2,197*** (20,678)	-1,307** (5,213)	-0,422 (0,855)	-1,709*** (13,789)
Consulte pour avis	PME impliquées dans la RSE sociale ET plus de 6 pratiques de GRH participatives	-1,078 (1,057)	-1,124* (3,076)	0,453 (1,286)	-0,343 (0,667)	-2,084*** (4,024)	-0,112 (0,086)	0,682* (3,451)
	Ancienne	0,091 (0,146)	0,222 (1,571)	0,254* (2,945)	0,539*** (11,935)	0,103 (0,315)	-0,07 (0,23)	0,022 (0,022)
	Appartenance à un groupe	-1,002** (4,39)	-0,755* (5,774)	-0,232 (0,968)	0,088 (0,168)	-0,536* (2,894)	-0,489** (4,189)	0,232 (1,005)
	Siège au Luxembourg	1,015* (3,591)	1,274*** (13,473)	0,774*** (7,942)	0,439 (2,547)	0,897** (6,308)	0,697** (6,584)	0,026 (0,01)
	Marché géographique principal au Luxembourg	0,008 (0,042)	-0,279 (1,408)	0,28 (1,985)	-0,131 (0,429)	-0,128 (0,265)	0,091 (0,213)	0,025 (0,016)
	Nombre de syndicats	-0,008 (0,001)	0,138 (0,519)	0,033 (0,044)	0,005 (0,001)	0,269 (1,746)	-0,011 (0,005)	0,404*** (6,12)
	Taille	-0,335 (1,067)	-0,775*** (10,031)	-0,148 (0,592)	0,102 (0,271)	-0,509** (4,194)	-0,032 (0,028)	0,264 (1,986)
	Secteur	0,621** (4,774)	0,54** (6,481)	-0,091 (0,233)	0,206 (1,166)	0,241 (1,137)	0,048 (0,064)	0,201 (1,144)
	Constante	-1,275 (2,622)	-1,373** (4,466)	-2,129*** (13,697)	-2,978*** (27,219)	-1,47*** (6,142)	-1,004* (2,739)	-1,18*** (4,559)
	PME impliquées dans la RSE sociale ET plus de 6 pratiques de GRH participatives	-18,791 (0)	-19,308 (0)	0,831* (3,567)	0,056 (0,016)	-0,695 (1,168)	-0,764 (0,997)	-0,064 (0,012)
Recherche une solution négociée	Ancienne	-0,295 (1,578)	-0,3 (2,041)	-0,032 (0,03)	0,172 (0,933)	-0,136 (0,517)	-0,133 (0,476)	-0,171 (0,949)
	Appartenance à un groupe	-1,021** (3,868)	-0,418 (1,386)	0,265 (0,845)	0,348 (1,566)	-0,14 (0,202)	-0,596* (3,082)	0,325 (1,373)
	Siège au Luxembourg	0,993* (2,741)	0,323 (0,525)	0,266 (0,654)	-0,113 (0,117)	0,221 (0,351)	-0,387 (0,875)	-0,754** (4,068)
	Marché géographique principal au Luxembourg	0,444 (1,359)	-0,251 (0,714)	-0,078 (0,101)	-0,14 (0,335)	-0,268 (1,04)	0,207 (0,558)	-0,098 (0,162)
	Nombre de syndicats	0,373 (1,858)	0,276 (1,243)	0,488** (5,47)	0,812*** (17,086)	0,539*** (6,463)	-0,134 (0,352)	0,322 (2,497)
	Taille	-0,992** (5,848)	-0,105 (0,131)	-0,079 (0,11)	0,001 (0)	-0,449* (2,965)	-0,086 (0,105)	-0,074 (0,091)
	Secteur	0,381 (1,573)	0,459* (2,825)	0,405* (2,919)	0,355 (2,393)	0,563*** (5,441)	0,653*** (7,293)	0,407** (3,133)
	Cox et Snell	0,072	0,077	0,062	0,079	0,056	0,049	0,056
	Nagelkerke	0,099	0,093	0,070	0,089	0,064	0,055	0,063
	McFadden	0,057	0,046	0,030	0,037	0,028	0,023	0,026
Log de vraisemblance -2	Pseudo R-deux	438,688	530,255	633,420	649,747	646,103	671,727	637,565
	Khi-deux	56,71***	60,71***	48,39***	62,016***	43,8***	37,888**	43,699***

Nombre d'observations : 755

* : significativité à 10 %

** : significativité à 5 %

*** : significativité à 1 %

Interprétation des résultats

Les résultats sont en demi-teinte. Sur la thématique de l'organisation du travail, les entreprises auraient même tendance à favoriser la négociation avec les délégués du personnel en parallèle des pratiques de GRH participatives.

Dans les résultats de l'hypothèse 2 (tableau 29), nous avons observé qu'au sein des PME engagées dans la RSE, la direction tendrait à favoriser la consultation pour avis des délégués du personnel en matière d'organisation du travail. Cela peut être assimilé à une attitude relativement proactive dans le cadre de la RSE. Dans les résultats de l'hypothèse 3, on constate que dans les PME engagées dans la RSE et mettant en œuvre des pratiques de GRH participatives, la direction tend à rechercher une solution négociée avec les délégués du personnel sur la thématique de l'organisation du travail. Il y a par conséquent, un rôle modérateur positif de la mise en œuvre des pratiques de GRH participatives sur les pratiques de négociation. Ainsi, non seulement ces entreprises favorisent les pratiques de GRH participatives mais aussi, la recherche de solutions négociées. On peut supposer que les entreprises déjà engagées dans une démarche proactive, le sont encore plus lorsqu'elles instaurent déjà des pratiques de GRH participatives dans le domaine de l'organisation du travail. Cette thématique peut éventuellement ressortir du fait que l'organisation du travail soit un sujet sensible, induisant la possible modification des conditions de travail, du rythme de travail, de la pénibilité, de l'utilisation des compétences ou encore de mesure de la performance. Ces sujets peuvent être plus enclins à la négociation et plus facilement abordés de manière formelle par l'intermédiaire des délégués du personnel afin de trouver le bon compromis.

En outre, des éléments vont dans le sens de nos résultats de l'hypothèse 2 en suggérant encore une fois, une consultation des délégués du personnel plutôt qu'une véritable négociation. C'est ici le cas pour l'égalité hommes/femmes et le thème de la santé et de la sécurité au travail.

Par contre, dans un troisième cas de figure, notamment sur la situation de l'emploi et les salaires, la RSE associée à des pratiques de GRH participatives agirait négativement sur la consultation par rapport à l'unique information des délégués du personnel. Ce résultat va davantage dans le sens de notre hypothèse. La tendance des résultats est par conséquent assez dépendante des thématiques.

En définitive, on ne peut pas affirmer qu'une pratique se substitue à l'autre, elles peuvent uniquement éventuellement se compléter dans certains cas. Ces résultats rejoignent, dans une même idée et une certaine mesure, les travaux anglo-saxons de Machin et Wood (2005) qui

questionnaient la substitution du syndicalisme par des formes alternatives de communication. Ils ont à une complémentarité du management des ressources humaines au sein de l'entreprise.

L'hypothèse 3 selon laquelle les PME luxembourgeoises actives dans le domaine social de la RSE et qui ont recours à des pratiques de GRH participatives négocient moins avec les délégués du personnel **n'est pas validée**.

Par ailleurs, la vérification de cette hypothèse nous a permis de constater à nouveau, comme pour l'hypothèse 2, que le nombre de syndicats joue un rôle important dans la négociation avec les délégués du personnel, tout comme le secteur d'activité.

Même si en milieu PME, une bonne représentativité des syndicats ne prévaut pas sur la négociation avec les délégués du personnel, le fait que cette variable ait un effet positif sur la négociation n'est pas forcément attendu. Comme nous l'avons également suggéré dans les résultats de l'hypothèse 2, on pourrait alors supposer que la prédisposition d'une entreprise à l'institutionnalisation par la présence de nombreux syndicats, a un impact positif sur les formes institutionnelles de participation de manière générale.

Aussi, comme pour la précédente hypothèse, le rôle des syndicats est un élément intéressant au regard de divers travaux. C'est le cas de Salesina (2012) qui a étudié leur influence sur la participation mais aussi Boodoo (2016) et ses travaux relatifs à l'influence des syndicats sur les politiques internes et externes de RSE ou Jung et Park (2015) concernant le rôle modérateur positif des syndicats sur la relation RSE-performance organisationnelle.

A la lumière de ces éléments, on peut donc tout de même constater une certaine proactivité des PME qui mettent en œuvre dans le cadre de la RSE, des pratiques de GRH participatives allant par conséquent au-delà de l'unique cadre législatif. Pour autant, on ne peut pas affirmer que ces pratiques soient véritablement privilégiées par rapport aux négociations avec les représentants du personnel. En effet, ces deux formes peuvent se compléter et les directions des PME souhaitent plus souvent consulter les délégués du personnel pour avis dans le cadre de la RSE plutôt que de simplement les informer, ce qui relève d'une attitude relativement proactive.

Résumé du Chapitre 6

Ce chapitre présente les résultats de notre recherche doctorale. Une première partie a été consacrée à la description des entreprises de l'échantillon et une seconde partie, au test des hypothèses.

En partant de notre base de données, des statistiques ont d'abord été réalisées avec pour objectif de décrire de notre échantillon représentatif composé de 755 PME du Luxembourg.

Ces entreprises sont issues de tous types de secteurs d'activités et réparties selon la NACE Rév. 2. Parmi elles, 163 déclarent être impliquées dans la RSE et 86 le sont plus particulièrement dans le domaine social.

La démarche RSE des PME est le plus souvent décrite sur le site Internet de l'entreprise ou sur un autre support, hors rapport RSE ou rapport d'activité.

La plupart des entreprises tendent à désigner une ou plusieurs personnes afin de mettre en œuvre la RSE. En revanche, les procédures de suivi, de contrôle ou encore la mise en place d'un calendrier sont plus rares et concernent moins de la moitié des PME engagées dans la RSE.

Les entreprises analysées ont en majorité plus de 20 ans d'activité soit une activité déjà bien installée. Les PME impliquées dans le domaine social de la RSE entrent dans cette catégorisation et il a pu être observé qu'elles tendent à être syndiquées. Elles appartiennent en grande majorité à un groupe mais la localisation du siège au Luxembourg ne représente qu'une minorité des cas. En revanche, le marché géographique principal de leur activité se situe pour une majorité d'entre elles, au Luxembourg.

Afin de vérifier nos hypothèses et d'examiner les effets de l'implication dans le domaine social de la RSE sur les pratiques de participation des PME luxembourgeoises, nous avons réalisé des modèles logit.

On a d'abord analysé les effets de l'implication RSE sur les pratiques de GRH participatives, autrement dit sur la participation directe (vérification de H1).

Les modèles économétriques ont permis d'observer un effet positif de la RSE sur la mise en œuvre de plus de six pratiques de GRH participatives et ainsi, de valider H1. Le tableau 32 récapitule les résultats obtenus sur l'hypothèse 1 et par suite, des sous-hypothèses qui en découlent.

On pourrait attribuer la nature de ces résultats à la communication des PME qui, par essence, est plus directe et surtout moins formelle au sein de ces structures de par la proximité existante entre la hiérarchie et les salariés.

Par ailleurs, des éléments de contexte ou environnementaux jouent un rôle dans la mise en œuvre de telles pratiques, faisant ainsi écho aux facteurs externes et contextuels de la RSE. On observe plus particulièrement dans ce sens, les effets positifs de l'appartenance à un groupe ou des PME de plus grande taille (de 50 à 249 salariés). On relève aussi les effets positifs ou négatifs d'un marché géographique principal localisé au Luxembourg selon les pratiques ou encore l'association négative entre la RSE et un siège situé au Luxembourg sur le nombre de réunions entre le personnel et la direction.

C'est ensuite l'hypothèse 2 relative aux effets de l'implication RSE des PME sur la recherche de solutions négociées avec les délégués du personnel (participation institutionnelle) qui a été testée.

Le tableau 33 résume les résultats de la vérification de H2 avec les sous-hypothèses afférentes. L'hypothèse 2 serait ainsi non validée. Les PME luxembourgeoises impliquées dans le domaine social de la RSE ne chercheraient pas davantage de solutions négociées avec les délégués du personnel quelle que soit la thématique considérée. En revanche, les résultats montrent que la RSE favoriserait tout de même la consultation des délégués du personnel par rapport à leur simple information.

Par contre, les caractéristiques de l'entreprise comme la taille, le secteur d'activité ou le nombre de syndicats seraient liés aux pratiques de négociation. On note plus particulièrement l'effet positif du nombre de syndicats sur la recherche de solutions négociées avec les délégués du personnel.

Cette phase du travail s'est clôturée par la vérification de l'hypothèse 3 concernant l'effet d'interaction entre la mise en place de pratiques de GRH participatives et la recherche de solutions négociées avec les délégués du personnel. Notre étude suppose que les PME qui favorisent la participation directe aient moins recours aux pratiques de négociation.

Le tableau 34 témoigne des résultats obtenus et indique que l'hypothèse 3 n'est pas validée. Néanmoins, quelques enseignements intéressants peuvent en être tirés. Le détail des résultats permet de montrer qu'au contraire, sur la thématique de l'organisation du travail par exemple, la mise en œuvre de la RSE en parallèle de pratiques de GRH participatives expliquerait un recours aux négociations avec les délégués du personnel. Cette observation va dans le sens radicalement opposé de notre hypothèse. D'autres résultats quant à eux, vont dans le sens des

résultats de l'hypothèse 2 en montrant un effet positif de la participation directe combinée à la RSE sur les pratiques de consultation des délégués du personnel. Cela se constate notamment sur la santé et la sécurité au travail ou encore sur l'égalité hommes/femmes. A contrario, une autre catégorie de résultats se rapproche un peu plus de notre hypothèse sur les thématiques des salaires ou de la situation de l'emploi. En effet, il en ressort l'idée que la RSE, mise en œuvre en parallèle de pratiques de participation non institutionnelle par les PME, agirait négativement sur la consultation des délégués du personnel.

Une hypothèse est ainsi globalement validée mais les deux autres, bien que non validées, offrent des enseignements intéressants concernant les effets de la RSE sur les pratiques de participation dans les PME luxembourgeoises.

En outre, en confrontant les résultats des trois hypothèses, on peut faire trois observations. Premier constat, plus les PME sont « grandes », plus elles auraient tendance à user de pratiques de GRH participatives plutôt que de pratiques de négociation avec les délégués du personnel. Second constat, le secteur de l'industrie tendrait à privilégier des pratiques de négociation et non les pratiques de GRH participatives. Troisième constat et non le moindre, la RSE n'est pas associée à une prise de parole ou à un dialogue direct avec les salariés ou leurs représentants, délégués du personnel.

La figure 15 illustre nos résultats par la mise en exergue des associations relevées dans cette étude à travers la vérification de nos trois hypothèses.

La majorité des résultats obtenus sur H1, H2 et H3 pourraient s'expliquer par les caractéristiques propres aux PME et l'on entend ici, la proximité inhérente à ces structures et la non formalisation de leurs pratiques. Par ailleurs, les autres variables, éléments contextuels ou environnementaux ayant des effets modérateurs sur l'explication de nos variables dépendantes, font référence aux facteurs explicatifs de la RSE auxquels nous faisons allusion dans la partie théorique.

Tableau 32 : Résultats de la vérification de l'hypothèse 1

H1 : Les PME luxembourgeoises qui adoptent une démarche RSE ont plus souvent recours à des pratiques de GRH dites participatives	VALIDE
H1.1. Les PME luxembourgeoises qui adoptent une démarche RSE ont plus souvent recours à la <u>mise en place de programmes de suggestions et boîtes à idées</u>	VALIDÉ
H1.2. Les PME luxembourgeoises qui adoptent une démarche RSE ont plus souvent recours à la <u>réalisation d'enquêtes auprès des salariés</u>	VALIDÉ
H1.3. Les PME luxembourgeoises qui adoptent une démarche RSE ont plus souvent recours à <u>l'organisation de fêtes, soirées et séminaires</u>	VALIDÉ
H1.4. Les PME luxembourgeoises qui adoptent une démarche RSE ont plus souvent recours à <u>l'aménagement d'espaces de discussion en entreprise</u>	VALIDÉ
H1.5. Les PME luxembourgeoises qui adoptent une démarche RSE ont plus souvent recours à <u>l'aménagement d'espaces de discussion ouverts sur l'Intranet ou réseaux sociaux</u>	NON VALIDÉ
H1.6. Les PME luxembourgeoises qui adoptent une démarche RSE ont plus souvent recours à la <u>diffusion d'informations via les panneaux d'affichage et les bulletins d'information</u>	VALIDÉ
H1.7. Les PME luxembourgeoises qui adoptent une démarche RSE ont plus souvent recours à la <u>diffusion régulière d'informations par mail/Intranet</u>	VALIDÉ
H1.8. Les PME luxembourgeoises qui adoptent une démarche RSE ont tendance à <u>favoriser les réunions entre la direction et les salariés</u>	NON VALIDÉ
H1.9. Les PME luxembourgeoises qui adoptent une démarche RSE ont tendance à <u>donner plus de temps de parole aux salariés durant les réunions entre la direction et les salariés</u>	NON VALIDÉ

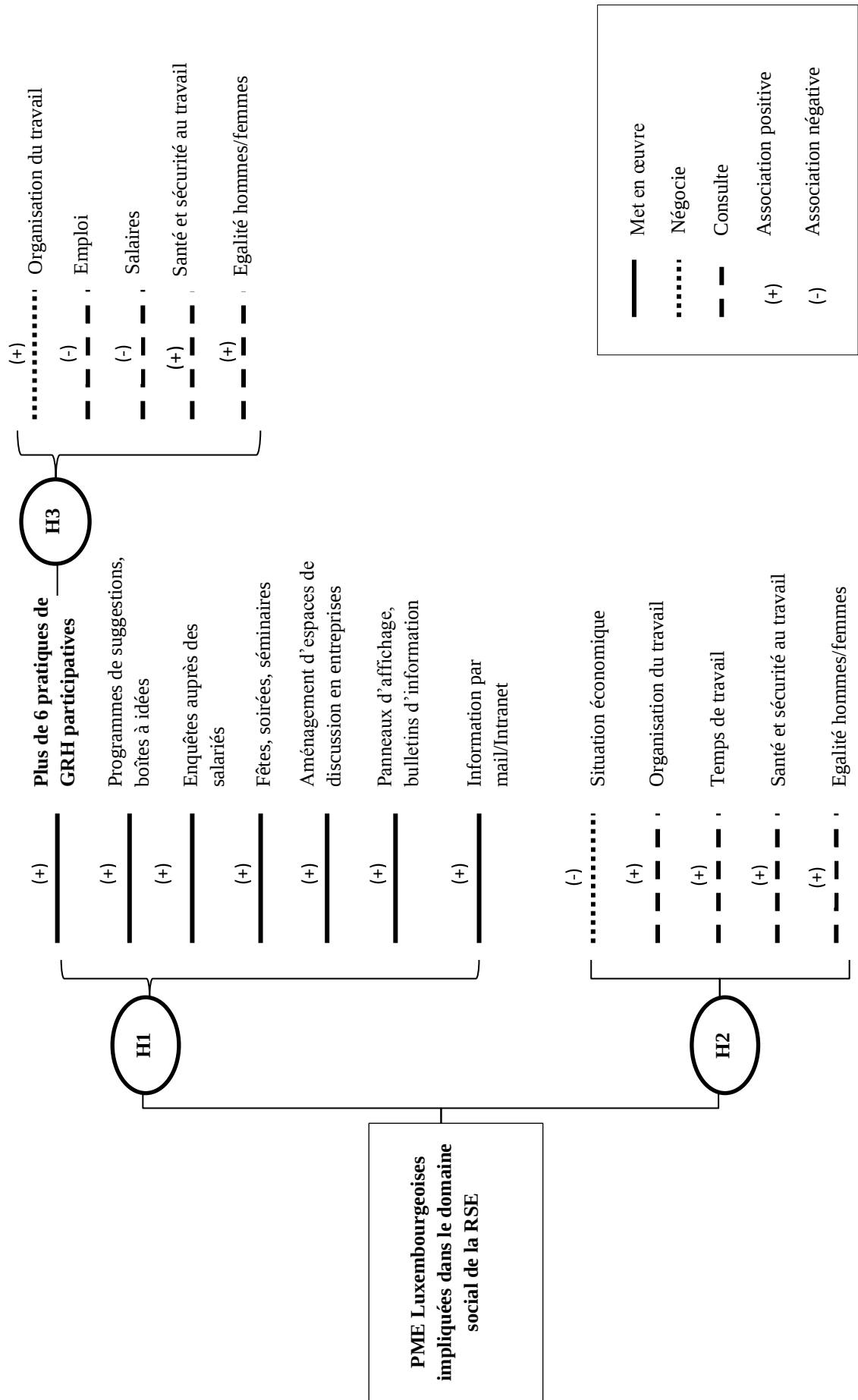
Tableau 33 : Résultats de la vérification de l'hypothèse 2

H2 : Les PME luxembourgeoises qui adoptent une démarche RSE recherchent plus souvent une solution négociée avec les représentants du personnel	NON VALIDÉ
H2.1. : Les PME luxembourgeoises qui adoptent une démarche RSE recherchent plus souvent une solution négociée avec les représentants du personnel concernant <u>la situation économique</u>	NON VALIDÉ
H2.2. : Les PME luxembourgeoises qui adoptent une démarche RSE recherchent plus souvent une solution négociée avec les représentants du personnel concernant <u>l'emploi</u>	NON VALIDÉ
H2.3. : Les PME luxembourgeoises qui adoptent une démarche RSE recherchent plus souvent une solution négociée avec les représentants du personnel concernant <u>l'organisation du travail</u>	NON VALIDÉ
H2.4. : Les PME luxembourgeoises qui adoptent une démarche RSE recherchent plus souvent une solution négociée avec les représentants du personnel concernant <u>le temps de travail</u>	NON VALIDÉ
H2.5. : Les PME luxembourgeoises qui adoptent une démarche RSE recherchent plus souvent une solution négociée avec les représentants du personnel concernant <u>les salaires</u>	NON VALIDÉ
H2.6. : Les PME luxembourgeoises qui adoptent une démarche RSE recherchent plus souvent une solution négociée avec les représentants du personnel concernant <u>la formation</u>	NON VALIDÉ
H2.7. : Les PME luxembourgeoises qui adoptent une démarche RSE recherchent plus souvent une solution négociée avec les représentants du personnel concernant <u>la santé et sécurité au travail</u>	NON VALIDÉ
H2.8. : Les PME luxembourgeoises qui adoptent une démarche RSE recherchent plus souvent une solution négociée avec les représentants du personnel concernant <u>l'égalité hommes/femmes</u>	NON VALIDÉ

Tableau 34 : Résultats de la vérification de l'hypothèse 3

H3 : Les PME luxembourgeoises qui adoptent une démarche RSE et qui ont plus souvent recours à des pratiques de GRH dites participatives recherchent moins souvent une solution négociée avec les représentants du personnel	NON VALIDÉ
H3.1. : Les PME luxembourgeoises qui adoptent une démarche RSE et qui ont plus souvent recours à des pratiques de GRH dites participatives recherchent moins souvent une solution négociée avec les représentants du personnel concernant <u>la situation économique</u>	NON VALIDÉ
H3.2. : Les PME luxembourgeoises qui adoptent une démarche RSE et qui ont plus souvent recours à des pratiques de GRH dites participatives recherchent moins souvent une solution négociée avec les représentants du personnel concernant <u>l'emploi</u>	NON VALIDÉ
H3.3. : Les PME luxembourgeoises qui adoptent une démarche RSE et qui ont plus souvent recours à des pratiques de GRH dites participatives recherchent moins souvent une solution négociée avec les représentants du personnel concernant <u>l'organisation du travail</u>	NON VALIDÉ
H3.4. : Les PME luxembourgeoises qui adoptent une démarche RSE et qui ont plus souvent recours à des pratiques de GRH dites participatives recherchent moins souvent une solution négociée avec les représentants du personnel concernant <u>le temps de travail</u>	NON VALIDÉ
H3.5. : Les PME luxembourgeoises qui adoptent une démarche RSE et qui ont plus souvent recours à des pratiques de GRH dites participatives recherchent moins souvent une solution négociée avec les représentants du personnel concernant <u>les salaires</u>	NON VALIDÉ
H3.6. : Les PME luxembourgeoises qui adoptent une démarche RSE et qui ont plus souvent recours à des pratiques de GRH dites participatives recherchent moins souvent une solution négociée avec les représentants du personnel concernant <u>la formation</u>	NON VALIDÉ
H3.7. : Les PME luxembourgeoises qui adoptent une démarche RSE et qui ont plus souvent recours à des pratiques de GRH dites participatives recherchent moins souvent une solution négociée avec les représentants du personnel concernant <u>la santé et sécurité au travail</u>	NON VALIDÉ
H3.8. : Les PME luxembourgeoises qui adoptent une démarche RSE et qui ont plus souvent recours à des pratiques de GRH dites participatives recherchent moins souvent une solution négociée avec les représentants du personnel concernant <u>l'égalité hommes/femmes</u>	NON VALIDÉ

Figure 15 : Relations entre l’implication des PME luxembourgeoises dans le domaine social de la RSE et les pratiques de participation



Conclusion de la partie III

Dans cette dernière partie, un premier chapitre présente notre démarche méthodologique. Il a d'abord été utile de préciser notre posture épistémologique, à savoir le positivisme aménagé. Ce développement a progressivement permis d'évoquer notre démarche hypothético-déductive, basée sur une méthode de recherche quantitative.

C'est ainsi que cette recherche se fonde sur deux questionnaires d'une enquête réalisée par le LISER sur le territoire luxembourgeois en 2013. Cette opportunité d'accès à des données secondaires a permis l'exploitation d'une base de qualité composée de 796 entreprises luxembourgeoises dont a été extrait un sous-échantillon de 755 PME exploitable pour l'étude. Cette base de données étant annoncée, ce sont nos choix en matière d'analyse statistique et de sélection des variables qui ont été précisés. Conformément à notre sujet de réflexion et à la nature des variables choisies, le choix du recours à des modèles de régression logistique binaire et multinomiale a été justifié.

La suite du développement a donné lieu à un second chapitre consacré à l'analyse empirique proprement dite. Les 755 PME constitutives de notre échantillon sont en majorité des entreprises de plus de 20 ans d'ancienneté. 86 PME sont actives dans le domaine social de la RSE. Une tendance à une plus forte syndicalisation de ces dernières à travers le nombre de syndicats représentés dans ces structures a par ailleurs pu être remarquée. Les PME dans leur ensemble, usent principalement du site Internet de l'entreprise afin de décrire leur démarche de responsabilité sociale. Il semblerait qu'elles utilisent également un autre type de support, autre que le rapport d'activité ou le rapport RSE. Elles ont également plutôt tendance à désigner une ou plusieurs personnes en charge de la démarche. Les procédures de contrôle et de suivi de sa mise en œuvre sont assez rares comme peuvent le présupposer la nature, par essence « informelle », des pratiques au sein des PME. Nombre des PME actives dans le domaine social de la RSE font partie d'un groupe. Le marché géographique principal de leur activité se situe le plus souvent au Luxembourg mais le siège est, dans une majorité des cas, localisé dans un autre pays européen ou à l'étranger. Cette partie descriptive s'est clôturée par des tests du Khi² sur nos variables à expliquer et nos variables « réponses » afin d'envisager l'existence de liens entre elles avant de réaliser nos modèles économétriques. C'est alors que des modèles de type logit ont permis de conclure à différentes observations relatives à nos hypothèses.

Notre première hypothèse selon laquelle **les PME luxembourgeoises impliquées dans le domaine social de la RSE ont davantage recours à des pratiques de GRH participatives**, c'est-à-dire à des pratiques de participation directes des salariés, est validée. En effet, nous avons pu voir que l'implication RSE de ces entreprises est reliée à la mise en place de programmes de suggestions et boîtes à idées, la réalisation d'enquête auprès des salariés, l'organisation de fêtes, soirées et séminaires, l'aménagement d'espaces de discussion informelle, l'utilisation de panneaux d'affichage et de bulletins d'information ainsi que la diffusion d'informations par mail et Intranet. L'implication dans le domaine social de la RSE serait ainsi positivement associée à six variables, soit à la mise en œuvre de six pratiques de GRH participatives. La fréquence des réunions entre la direction et les salariés, le temps de parole consacré au personnel ainsi que les espaces de discussion sur Intranet ou sur les réseaux sociaux ne sont cependant pas liés à la RSE. On observe tout de même que la RSE des PME serait corrélée à la mise en œuvre de plus de six pratiques de GRH participatives. C'est notamment à partir de ce résultat que nous pouvons valider H1.

Ces résultats montrent l'existence d'un lien entre GRH et RSE et notamment celui selon lequel, la RSE influence la GRH et ses pratiques. C'est ce que soulignent Voegtlin et Greenwood (2016) dans leurs perspectives théoriques du lien entre RSE et management des ressources humaines.

L'obtention de tels résultats pourrait être rattachée à la nature des pratiques des PME, souvent moins formelles et moins institutionnalisées de par la proximité de la hiérarchie avec le personnel (Boyer, Scotto, Tiffon, 2011 ; Vacher et Mathieu, 2016). Les PME peuvent alors préférer un dialogue plus informel sans forcément passer par l'organisation de réunions officielles par exemple. Par ailleurs, l'importance de l'influence de paramètres comme l'appartenance à un groupe ou le marché géographique principal de l'activité, rappelle les éléments contextuels ou environnementaux qui peuvent agir sur l'application d'une démarche RSE et par suite, des pratiques afférentes (O'Riordan et Fairbrass, 2008). La vérification de cette hypothèse amène également à remarquer un résultat intéressant concernant la relation négative observée entre le siège localisé au Luxembourg et la fréquence des réunions entre la direction et les salariés. Ce constat tend à rappeler qu'il existe, selon les pays, différentes façons d'appréhender la RSE ainsi que les pratiques en matière de dialogue social et de relations professionnelles. Chaque pays ne fonctionne pas sous un même modèle commun et ce résultat tend à rappeler l'importance de ce paramètre dans la lecture des résultats.

L'hypothèse 2 selon laquelle **les PME luxembourgeoises qui adoptent une démarche RSE recherchent plus souvent une solution négociée avec les délégués du personnel** n'est pas validée. On a pu spécifiquement observer l'absence de lien entre la RSE et la négociation avec les délégués du personnel concernant la situation économique. Les résultats indiquent également que la RSE des PME serait plutôt liée à des pratiques de consultation des délégués du personnel pour avis, ce qui résulte d'une attitude assez proactive. Les entreprises tendraient ainsi davantage à consulter pour avis et ne se contenteraient pas uniquement d'informer les délégués du personnel. Il est suggéré d'attribuer ces résultats à la proximité des acteurs des PME qui ne vont pas nécessairement jusqu'à une formalisation ou une institutionnalisation poussée des pratiques à travers une négociation formelle. En outre, on peut aussi en partie associer ces résultats au fait que les négociations au Luxembourg ne se font pas forcément au niveau de l'entreprise et que c'est un pays qui se trouve dans un modèle particulier de dialogue social. Cela fait par ailleurs écho aux différents systèmes de relations professionnelles. Les modèles réalisés ont également mis en exergue un élément intéressant en soulevant l'idée que plus il y a de syndicats dans l'entreprise, plus les pratiques avec les délégués du personnel seraient valorisées. Cela pose la question de la tendance à l'institutionnalisation d'une entreprise dans le sens où, si elle est fortement syndicalisée, elle serait peut-être également susceptible de donner davantage de poids aux délégués du personnel. L'entreprise favoriserait ainsi plus généralement les instances représentatives du personnel, délégués et syndicats confondus. En outre, ce résultat pourrait aussi être lié à la caractéristique des PME qui est de se référer davantage aux délégués du personnel qu'aux représentants syndicaux (Amossé et Jacod, 2008). Cet élément fait penser à certains travaux, notamment à ceux de Boodoo (2016) ou Jung et Park (2015) portant sur l'influence des syndicats sur l'activité RSE (cf. supra), ou encore à ceux de Salesina (2012) évoquant l'influence positive des délégués syndicaux sur les comportements participatifs.

La troisième hypothèse selon laquelle **les PME actives dans le domaine social de la RSE et qui ont recours à des pratiques de GRH participatives négocient moins avec les délégués du personnel** n'est pas validée. Trois types de résultats différents ont pu être observés. Un premier résultat va à l'encontre de notre hypothèse et fait ressortir que la combinaison entre RSE et pratiques de GRH participatives dans les PME tendrait à favoriser la négociation avec les délégués du personnel sur le thème de l'organisation du travail. Un second type de résultat montre un effet négatif sur les pratiques de consultation des délégués du personnel au sujet des salaires et de la situation de l'emploi. Cela irait, dans une moindre mesure, dans le sens de notre

hypothèse sans pour autant la confirmer, puisqu'il ne s'agit pas d'un effet négatif sur la pratique de négociation. Un résultat intermédiaire relierait de façon positive la RSE et les pratiques de GRH participatives à davantage de consultation des délégués du personnel pour avis. Les thématiques concernées sont l'égalité hommes/femmes et la santé et la sécurité au travail. Par conséquent, les résultats diffèrent selon les thèmes considérés. On peut dès lors suggérer une éventuelle complémentarité des pratiques favorisant la communication institutionnelle d'une part et non institutionnelle (pratiques de GRH participatives) d'autre part, mais en aucun cas une substitution. Ce résultat rappelle les travaux de Machin et Wood (2005) questionnant la substitution de la syndicalisation par des formes non institutionnelles via la gestion des ressources humaines. Les résultats font également écho à ceux obtenus pour l'hypothèse 2 concernant l'importance des syndicats dans les pratiques de négociation avec les délégués du personnel. Cette observation nous mène à d'autres pistes de réflexion intéressantes.

D'après notre analyse, l'implication dans le domaine social de la RSE est donc bien associée à la mise en œuvre de pratiques de GRH participatives. Cependant, le croisement des résultats relatifs aux trois hypothèses a permis de dégager l'idée que la RSE n'est pas associée à un dialogue direct, formel et en temps réel entre la direction et les salariés ou leurs représentants (délégués du personnel). La communication se fait davantage en différé et via des canaux ou supports spécifiques. Le dialogue au cours de réunions ou encore la véritable négociation ne semblent pas favorisés et c'est en cela que les résultats des hypothèses 2 et 3 rejoignent les résultats de l'hypothèse 1.

Plus généralement, le test de ces trois hypothèses et leurs résultats permettent de mettre en lumière la théorie de la gouvernance élargie aux parties-prenantes de la RSE mais aussi, les théories intégratives de la RSE au sens de l'intégration des parties-prenantes dans cette démarche. Parmi ces théories intégratives, ce travail fait appel au modèle stakeholder de la théorie des parties-prenantes. On y retrouve sa dimension normative et managériale dans la reconnaissance de la légitimité des parties-prenantes (parties-prenantes internes dans notre étude) et dans les pratiques mises en œuvre à leur égard. Il s'agit notamment ici, de pratiques de GRH participatives qui permettent de les prendre en considération dans des processus de participation et d'information tant ascendante que descendante. Cette étude centrée sur les pratiques participatives dont des pratiques relevant du management des ressources humaines, nous a donné l'occasion de revenir sur les liens théoriques entre GRH et RSE. On a notamment retenu le modèle de Harvard ou « Soft-Human Resource Management » qui s'attache à

l'engagement des ressources humaines dans une perspective d'intégration sociale. Il s'oppose au modèle du Michigan ou « Hard-Human Resource Management ». Cela permet de faire également le lien avec d'autres travaux comme ceux de Jamali, Dirani et Harwood (2015) qui, dans un modèle de co-crédation RSE-GRH, ont mis en exergue l'importance de la fonction ressources humaines dans l'opérationnalisation de la RSE, notamment à travers des notions d'engagement du personnel et de son management en ce sens.

A travers le cas du Luxembourg et de ses spécificités, notre travail a également permis de mettre en lien nos résultats avec la théorie des systèmes nationaux de relations industrielles. Cette étude confirme le modèle de O'Riordan et Fairbrass (2008) qui présentent le contexte ou l'environnement comme un élément déterminant des pratiques de dialogue dans le cadre de la RSE.

CONCLUSION GÉNÉRALE

L'enjeu de ce travail doctoral était de pouvoir déterminer de quelle manière se traduit l'implication des PME luxembourgeoises dans le domaine social de la RSE en termes de pratiques de participation et d'expression des parties-prenantes internes (salariés et leurs représentants).

Pour débiter cette recherche et nourrir notre argumentaire, il a d'abord fallu revenir sur la notion clé de RSE et sa définition. Cela a permis de préciser les implications et les acteurs que recouvre cette notion. C'est aussi de cette manière que la réflexion a naturellement débouché sur la notion sous-jacente de « parties-prenantes », largement mise en lumière dans les définitions et constitutive d'un enjeu majeur dans le cadre des démarches RSE. C'est en effet, une démarche plurielle, engendrant un management qui doit se faire avec et envers les parties-prenantes.

Revenir ensuite sur les théories encadrant le concept de RSE a permis d'apprécier une orientation « parties-prenantes » de certaines d'entre elles entrant notamment dans le groupe des théories intégratives et éthiques. Il a donc été normal de passer par la théorie des parties-prenantes et ses sous-théories comme celles de la gouvernance, plus précisément la gouvernance partenariale élargie aux parties-prenantes dans laquelle s'inscrit la RSE. Notre intérêt dans ce travail pour les parties-prenantes internes, nous a poussé à évoquer des perspectives théoriques du lien entre adoption de la RSE et attitudes des parties-prenantes à son égard mais aussi entre RSE et dialogue avec les parties-prenantes et enfin, le lien entre RSE et management des ressources humaines. C'est alors qu'une perspective théorique intégrative est apparue comme relativement intéressante dans sa prise en compte des parties-prenantes à travers les approches dites de « soft-management ».

Dans le prolongement, il a semblé judicieux d'aborder la confrontation des discours et pratiques de RSE. Identifier des déterminants de la RSE a conduit à mettre en évidence l'importance de la fonction ressources humaines comme vecteur de légitimité des démarches. Cette partie du développement a donc également été l'occasion de déterminer les pratiques responsables intégrées dans la dimension sociale de la RSE. Parmi elles, on retrouve les pratiques

d'information et de participation des salariés. Ces dernières, assez peu évoquées comparativement au domaine de l'emploi, de la diversité, de la formation et autres domaines relevant de la GRH, sont pourtant d'un intérêt primordial comme instrument permettant ce management « avec et envers les parties-prenantes ». Ces pratiques constituent pour les salariés, le moyen de s'exprimer et de faire entendre leurs avis ou revendications.

Après avoir défini ces pratiques responsables et pointé l'intérêt des pratiques favorisant la participation des salariés dans le cadre de la RSE, on a pu relever un clivage existant entre discours et pratiques de RSE mis en avant par certains auteurs.

On a ensuite cherché à voir ce qui a été fait dans d'autres études empiriques évoquant la gestion des ressources humaines et la RSE afin d'établir des tendances et des pratiques qui en ressortent. Il a pu être mis en avant que dans le contexte français, les entreprises dépassent rarement les frontières du droit. Toutefois, cette apparente faiblesse est à relativiser, puisque des pays comme la France, où le droit social est très développé, font apparaître des pratiques de GRH qui semblent classiques mais qui dans d'autres pays, seraient très avancées selon leur évolution du cadre juridique au travail. Des pratiques assez intéressantes ont été observées dans le cas de PME qui appuient certaines pratiques de GRH particulières à l'égard des salariés.

Afin de mettre en exergue les pratiques de participation qui ont suscité notre intérêt, nous avons consacré une partie du développement à ces dernières. Les pratiques de participation ou de « voice » des salariés ont préalablement été définies et identifiées dans la littérature dans une distinction entre participation informelle ou formelle et directe ou indirecte des salariés. Nous avons ainsi mis en avant ce qui ressort de ce point de vue dans les études empiriques déjà réalisées et avons observé, notamment dans des PME, une volonté de dialogue entre la direction et les salariés.

Toute cette première partie du travail nous a amené à concentrer notre recherche sur le lien entre pratiques de participation des salariés et RSE.

Le Luxembourg a constitué un cadre contextuel pertinent pour réaliser cette étude et il a été justifié de diverses façons. D'abord, les entreprises de ce pays sont plus engagées dans la RSE environnementale que sociale et les négociations, se font moins au niveau de l'entreprise que la France par exemple. Il semblait alors particulièrement intéressant d'étudier la traduction de l'engagement social en matière de participation des parties-prenantes internes dans des structures luxembourgeoises. De surcroît, le pays est en grande partie constitué de PME dont

les caractéristiques sont intéressantes au regard de la RSE. Il y a notamment leur proximité avec les parties-prenantes et leurs valeurs qui peuvent par ailleurs, impliquer un management différent des grandes entreprises, plus qualitatif et de conviction.

Enfin, la possibilité d'exploiter l'enquête réalisée par le LISER au sein d'entreprises du Luxembourg en 2013, est venue renforcer ce choix.

Dans la justification de la proposition de modèles d'analyse du lien entre RSE et pratiques de participation, on s'est attachés à revenir sur des travaux pertinents et sur les théories de la RSE, notamment les conceptions implicites versus explicite de la RSE, les perspectives théoriques du lien entre management des ressources humaines et RSE, la théorie des parties-prenantes et l'approche par les systèmes nationaux de relations industrielles. C'est à partir de là que nos modèles et nos hypothèses de recherche ont été proposés.

Il a ensuite été nécessaire d'aborder la méthodologie mise en œuvre et les résultats de la recherche. Après avoir spécifié notre positionnement épistémologique qu'est le positivisme aménagé, l'enquête a été présentée à travers les deux questionnaires qui la composent et les modalités de recueil des données. Les variables choisies pour le test de nos hypothèses ont été déterminées avec d'une part, les variables à expliquer que sont les variables de description de la participation des salariés et d'autre part, les variables explicatives. La méthodologie s'est clôturée par la justification du recours à des modèles de régression logistique.

La dernière étape de ce travail a été de présenter les résultats de la recherche. Les caractéristiques des entreprises observées ont d'abord été mises en lumière de façon générale à travers des statistiques descriptives, puis quelques tests préalables du khi2 ont été effectués sur des variables d'intérêt relatives à nos hypothèses.

Nous avons ensuite testé nos hypothèses. L'effet de l'implication dans le domaine social de la RSE sur les pratiques de GRH participatives (participation non institutionnelle) a été vérifié et a ainsi pu valider l'hypothèse 1 selon laquelle les PME luxembourgeoises impliquées dans le domaine social de la RSE ont davantage recours à des pratiques de GRH participatives.

L'effet de l'implication dans le domaine social de la RSE sur la recherche d'une solution négociée avec les délégués du personnel (participation institutionnelle) a été testé et n'a pas validé l'hypothèse 2 d'après laquelle les PME luxembourgeoises qui adoptent une démarche RSE recherchent plus souvent une solution négociée avec les délégués du personnel.

Enfin, nous avons vérifié les effets d'interactions entre l'implication des PME luxembourgeoises dans le domaine social de la RSE associée à la mise en œuvre de pratiques de GRH participatives et la recherche de solution négociée avec les délégués du personnel. Les résultats n'ont pas permis de valider l'hypothèse 3 supposant que les PME luxembourgeoises actives dans le domaine social de la RSE et qui ont recours à des pratiques de GRH participatives négocient moins avec les délégués du personnel.

En définitive, dans les PME du Luxembourg, l'implication dans le domaine social de la RSE favorise la participation des salariés à travers la mise en œuvre de pratiques de GRH participatives impliquant des canaux de communication plutôt que des réunions formelles en présentiel. Il s'agit plus précisément de la mise en place de programmes de suggestions et boîtes à idées, de la réalisation d'enquêtes auprès des salariés, de l'organisation de fêtes, soirées et séminaires, de l'aménagement d'espaces de discussion informelle, de l'utilisation de panneaux d'affichage et de bulletins d'information et de diffusion d'informations par mail et Intranet. Si la négociation avec les délégués du personnel n'est pas privilégiée par ces organisations, leur consultation semble néanmoins constituer une pratique institutionnelle complémentaire aux pratiques de GRH participatives. Les pratiques de GRH participatives évoquées ainsi que la consultation des délégués du personnel peuvent ainsi être assimilées à des pratiques de RSE dans les PME du Luxembourg.

Les contributions de ce travail

En confrontant les pratiques aux discours RSE, ce travail a pu permettre d'associer des pratiques effectives des PME à l'implication déclarée dans la RSE. Il s'agit plus précisément de l'implication RSE dans le domaine social et des pratiques en faveur de la participation des salariés jusqu'alors peu étudiées de cette manière.

Ce travail nous permet ainsi d'assimiler les pratiques de GRH participatives ainsi que les pratiques de consultation des délégués du personnel à des pratiques de RSE. A contrario, les pratiques de négociation avec les délégués du personnel, quant à elles, ne semblent pas forcément relever d'une telle démarche.

Ce travail constitue une contribution dans la lignée des travaux de Poussing, Thomas et Swaen (2017) qui, dans leurs travaux axés sur les entreprises luxembourgeoises, toutes tailles

confondues, ont pu avancer que la RSE de manière globale, favorise le dialogue entre employés et employeurs. Notre travail diffère et apporte une nouvelle contribution, dans la mesure où il s'intéresse au cas des PME exclusivement, à la RSE dans le domaine social plus particulièrement et qu'il étudie la mise en œuvre de diverses pratiques de GRH participatives comparativement au recours aux délégués du personnel. Ainsi, notre travail permet de mettre en exergue les spécificités des formes de participation de la PME dans le cadre d'une RSE, mise en œuvre dans sa dimension sociale plus particulièrement.

Dans la continuité de cette idée, c'est une contribution aux études empiriques existantes associant implication RSE, pratiques de gestion des ressources humaines ou pratiques de dialogue social. Notre volonté étant d'amener une valeur ajoutée à travers une étude plus approfondie des pratiques ne s'intégrant pas dans un cadre purement descriptif.

Un deuxième apport de cette recherche est de s'intéresser à des pratiques précises favorisant la communication et la participation des parties-prenantes internes (les salariés et leurs représentants). En effet, ce sont des pratiques assez peu évoquées et rarement directement associées à la RSE dans les travaux.

Comme on peut le constater, notamment à travers des travaux français, dans certains domaines de la GRH dans le cadre de la RSE, les PME tendent vers une certaine volonté de prendre soin de leurs salariés et de favoriser le dialogue entre eux et la direction. En outre, l'idée d'un meilleur dialogue social a parfois pu être avancée. Notre étude apporte alors un éclairage intéressant pour le Luxembourg. L'analyse réalisée, donne un aperçu plus précis des pratiques et des outils réellement mis en place en matière de communication avec les salariés. Elle montre aussi plus précisément, que les réunions entre la direction et les salariés ne dépendent pas vraiment de l'adoption de la RSE dans le domaine social au Luxembourg et que le siège de l'entreprise situé dans ce pays serait même négativement associé à cette pratique. De plus, concernant le dialogue avec les représentants du personnel, c'est la consultation avec les délégués du personnel qui serait davantage associée à la RSE mais non un vrai dialogue comme la négociation. Notre travail est donc constitutif d'un nouvel apport vis-à-vis des études empiriques existantes.

Dans une moindre mesure, nous contribuons à apporter un éclairage sur l'association entre une certaine formalisation des pratiques qui existe au sein des PME (à travers les outils et pratiques mises en œuvre) et le fait qu'elles soient actives dans la RSE. Cela rejoint l'idée mise en avant par El Abboubi et Cornet (2012) qui évoquaient la formalisation au sein des PME comme un enjeu de la certification RSE.

D'un point de vue théorique, cette étude a permis de mettre en lumière les liens théoriques entre RSE et pratiques de participation des parties-prenantes. Tout d'abord, elle fait référence aux théories intégratives de la RSE, notamment la théorie des parties-prenantes dans une dimension normative et managériale conduisant à intégrer ces acteurs dans cette démarche et à mener un management des parties-prenantes dans ce sens. Par suite, on a fait appel à la théorie de la gouvernance élargie aux parties-prenantes de la RSE dans un nouveau modèle de gouvernance qualifié de « partenarial ».

L'importance du management des parties-prenantes dans la RSE nous a amené à l'importance de la fonction ressources humaines et à étudier les liens entre GRH et RSE. Il en a découlé une référence à des approches de type « soft-management » avec l'intégration des parties-prenantes dans un modèle d'engagement de ces dernières incluant la nécessité de pratiques de GRH participatives. Ce travail, et notamment le lien positif observé entre RSE et pratiques de GRH participatives, a permis de mettre en lumière les perspectives théoriques du lien entre RSE et management des ressources humaines évoquées par Voegtlin et Greenwood (2016) et le modèle de co-crédation entre RSE et GRH issu des travaux de Jamali, Dirani et Harwood (2015).

En outre, cette étude a donné l'occasion de revenir sur les différentes conceptualisations de la RSE suivant les pays, induisant ainsi la mise en œuvre de pratiques plus ou moins poussées en matière de RSE. Le Luxembourg, comme d'autres pays européens, tend à une RSE de plus en plus explicite et donc volontaire. Cela laisse suggérer des pratiques au-delà du cadre légal et plus approfondies, notamment en matière de dialogue avec les parties-prenantes.

Enfin, ce travail est aussi une contribution à la théorie des systèmes de relations industrielles. Ces systèmes propres aux pays sont des facteurs explicatifs de la RSE et des pratiques de dialogue. A travers notre analyse, on a pu mettre en exergue que tout dialogue direct avec les salariés de manière formelle (réunions salariés/direction) ou toutes négociations avec leurs représentants, ne sont pas des pratiques auxquelles les PME ont recours dans le cadre de la RSE. Il s'agit davantage de communication à travers des canaux, de discussions informelles ou de consultation des délégués du personnel. On peut y voir l'éventualité d'une particularité du Luxembourg qui négocie normalement peu au niveau de l'entreprise. Par ailleurs, les résultats avaient pu montrer que la localisation du siège au Luxembourg semble jouer en défaveur des réunions entre le personnel et la direction. Il y a donc là une contribution en termes d'élément apporté à un possible « modèle luxembourgeois » sur le plan du dialogue au sein des entreprises. Pour autant, il ne s'agit pas de s'avancer sur de tels résultats et ils sont à envisager avec prudence. En effet, il ne faut pas oublier les caractéristiques principales des PME, comme « la proximité » inhérente à ces structures. Elles font de la PME elle-même, un potentiel

facteur également explicatif de ce résultat. Par nature, ces organisations ont davantage recours à de la communication informelle et moins institutionnalisée, favorisée et facilitée par cet avantage de proximité des acteurs.

La recherche effectuée, apporte une autre contribution dans le même esprit que les travaux anglo-saxons de Machin et Wood (2005) mais à travers un exemple européen. Comme ces auteurs, c'est une complémentarité des pratiques de participation institutionnelle et non institutionnelle qui a émergé. Il n'y a pas eu d'une réelle substitution des formes de participation.

Notre travail contribue également à des études réalisées au sujet de l'influence des syndicats sur l'activité RSE ou la mise en œuvre de programmes et politiques de RSE. Il s'agit notamment des travaux de Chun et Shin (2018), Boodoo (2016), Jung et Park (2015). Notre étude a envisagé l'influence inverse de la RSE sur l'activité des représentants du personnel. Les études existantes prennent majoritairement en compte l'influence syndicale en matière de RSE. Par ce travail, il a été possible d'analyser d'autres instances représentatives du personnel dans le process RSE. Par ailleurs, les détails de nos résultats ont pu indiquer une corrélation positive entre la présence de syndicats et les pratiques de négociation avec les délégués du personnel. Ce constat n'est pas inintéressant et rappelle l'étude de Salesina (2012), témoignant de l'influence positive de la présence syndicale sur les pratiques individuelles de participation.

Préconisations managériales

Ce travail permet d'identifier les pratiques mises en œuvre, notamment en termes de pratiques de GRH participatives dans les entreprises déclarant mener une politique de RSE. D'un point de vue managérial, cela peut inviter les entreprises luxembourgeoises à mettre en place des pratiques parfois délaissées et pourtant adaptées à la PME.

D'une part, il peut s'agir de l'utilisation des réseaux sociaux dans l'objectif d'engager un dialogue ouvert avec les salariés et d'organiser davantage de réunions avec le personnel et favoriser leur temps de parole lors de ces dernières. Ainsi, cela leur permettrait de créer davantage de dialogue formel au sein des PME et de gagner en échanges structurés et constructifs avec une meilleure prise en compte des avis des salariés. D'autre part, il s'agirait de favoriser la consultation pour avis des délégués du personnel ou au mieux, la recherche de négociation avec les délégués du personnel, notamment en termes de situation économique,

d'emploi, de salaires et de formation. Ces échanges participatifs sont d'autant plus importants dans le cadre d'une démarche RSE.

Par suite, ce travail peut inviter plus généralement la fonction ressources humaines à prendre en considération le bien-être des salariés dans l'ensemble des domaines RH (recrutement, carrière, formation...). La finalité étant d'optimiser le volet social de la RSE dans son ensemble à travers un dialogue et une participation en faveur de l'écoute des attentes et des besoins.

On peut aussi suggérer aux PME de s'inscrire dans une démarche d'information et de formation des salariés à la RSE afin de maximiser leur participation, leur engagement et leur proactivité en tant que parties-prenantes acteurs de la démarche.

Enfin, il semble pertinent de préconiser aux PME pour lesquelles ce n'est pas le cas, de nommer un responsable de la RSE ou un référent susceptible d'être un intermédiaire dans le dialogue RSE et un organisateur de la démarche. De même, il peut être utile de mettre en place des objectifs, un calendrier ou encore un suivi concret de l'activité RSE. Tous ces éléments permettraient de mener la démarche RSE de manière structurée et d'optimiser ses bénéfices.

Les limites de cette recherche

Si notre travail se cantonne au Luxembourg, reste que les résultats ne sont pas comparables à une étude similaire sur un autre territoire. Les observations se limitent au cas luxembourgeois et ne peuvent être extrapolées plus largement.

Une autre limite de ce travail de recherche est que nous nous appuyons sur des éléments de discours. En effet, dans le cadre de l'enquête, les entreprises ont répondu aux questions dans l'affirmative ou non de la mise en œuvre de telle politique ou telle pratique de gestion mais rien ne nous permet d'affirmer avec certitude que ces entreprises mettent par exemple réellement en place une démarche RSE. Les résultats de cette étude sont donc à interpréter avec prudence.

Ne pas avoir pu inclure des éléments relatifs au profil du dirigeant à travers ses motivations, sa vision, ses convictions constitue une troisième limite à ce travail. En effet, au cours de cette recherche, nous avons évoqué qu'en milieu PME, le dirigeant constitue un facteur d'influence des pratiques et politiques mises en place. Ses convictions personnelles jouent un rôle important dans les modes de gestion de ces structures. C'est un élément qui n'est pas pris en compte dans

ce travail car également absent de l'enquête. Cela aurait été un paramètre intéressant à ajouter à l'analyse afin d'en mesurer l'influence.

Ce travail se limite à étudier les délégués du personnel sur la question de la négociation avec les instances représentatives du personnel (IRP) dans le cadre d'une démarche RSE. L'enquête réalisée aux Luxembourg étant adressée aux délégations du personnel, la recherche s'est centrée sur cet élément. Or, il aurait pu être intéressant de recouvrir plus largement les IRP en incorporant également les syndicats. Cela aurait pu permettre d'obtenir des résultats encore plus complets et peut-être d'établir un comparatif entre la négociation avec les délégués du personnel et la négociation avec les syndicats dans le cadre de la RSE.

Enfin, l'étude est axée sur la participation et la communication d'ordre général dans les entreprises et non sur la communication RSE spécifiquement. Il n'y a donc pas de réelle évaluation de l'importance de l'implication des salariés dans le projet RSE en lui-même qui se doit d'être partenarial.

Une mise en perspective des horizons de recherche

Les limites de la recherche abordées nous conduisent à évoquer de nouvelles perspectives de réflexion. Une première démarche pourrait être de réaliser une étude comparative avec un ou plusieurs autres pays dont les systèmes de fonctionnement, systèmes juridiques et de dialogue social ne sont pas les mêmes. Cela donnerait l'occasion de voir si les résultats restent relativement similaires ou si au contraire, ils font état de différences notables.

Une seconde piste de recherche serait de compléter cette étude par l'analyse de la négociation avec les syndicats dans le cadre de la démarche RSE. Cela permettrait de voir si les résultats sont similaires à ceux obtenus avec les délégués du personnel ou si au contraire, des différences significatives sont à observer. Cela permettrait également de savoir si les entreprises responsables tendent à favoriser certaines instances représentatives du personnel plutôt que d'autres en termes de négociation.

Puisque l'entreprise doit intégrer ses parties-prenantes dans le projet RSE en communiquant et en échangeant sur la stratégie de cette démarche dite « partenariale », il pourrait être question

de réaliser une étude sur l'intégration des salariés dans la communication RSE plus spécifiquement afin d'évaluer le niveau de partenariat et le rôle des salariés dans la démarche de l'entreprise.

Notre étude a permis de dégager une association entre la négociation avec les délégués du personnel et le nombre de syndicats représentés dans l'entreprise au sens où, plus il y aurait de syndicats, plus cela favoriserait la négociation avec les délégués du personnel. C'est un phénomène qu'il serait intéressant de comprendre. Etudier l'influence des syndicats sur les pratiques de négociation avec les délégués du personnel constituerait ainsi une piste de réflexion vers de nouveaux travaux. En d'autres termes, cela pose la question de l'existence d'une institutionnalisation dans les PME comme nous l'avons suggéré plus en amont dans l'interprétation des résultats. Autrement dit, il s'agirait de voir si les PME qui tendent à être syndiquées, tendent en parallèle à faire appel aux délégués du personnel.

BIBLIOGRAPHIE

Abdelwahed, M. A. (2015), *Eléments de réponse à la problématique ontologique dans les sciences sociales* (Document de travail), Centre d'économie de l'Université de Paris Nord (CEPN), url : <https://www.researchgate.net>

Adla L., Gallego-Roquelaure V., Calamel L. (2016), « Le Dirigeant De Pme Et Ses Pratiques De Grh, Levier D'Innovation : Apport De La Theorie Des Echelons Superieurs. », 27^{ème} Congrès de l'AGRH, Strasbourg, France.

Aggeri F., Acquier A. (2005), « La théorie des stakeholders permet-elle de rendre compte des pratiques d'entreprise en matière de RSE ? », XIV^{ème} Conférence Internationale de Management Stratégique, Pays de la Loire, Angers, France, url : <http://www.strategie-aims.com>

Allouche J., Huault I., Schmidt G. (2004), « Responsabilité sociale des entreprises : la mesure détournée ? », 15^{ème} Congrès de l'AGRH, Montréal, Canada.

Amadiou, J. F. (1999), « La responsabilité sociale de l'entreprise », *Encyclopédie de la gestion et du management*, Dalloz, p. 1080-1083.

Amossé T., Jacod O. (2008), « Salariés, représentants du personnel et directions : quelles interactions entre les acteurs des relations sociales en entreprise ? », *Les Relations sociales en entreprise*, Paris, La Découverte, p. 165-191.

Anderson J W. (1986), « Social Responsibility and the Corporation », *Business Horizons*, vol. 29, n° 4, p. 22-27.

Ardichvili A. (2011), « Sustainability of nations, communities, organizations and individuals: the role of HRD », *Human Resource Development International*, vol. 14, p. 371-374.

Audet M., Larouche V. (1988), « Paradigmes, écoles de pensée et théories en relations industrielles », *Relations Industrielles*, vol. 43, n° 1, p. 3-31.

Baek P., Kim N. (2014), « Exploring a theoretical foundation for HRD in society: Toward a model of stakeholder-based HRD », *Human Resource Development International*, vol. 17, n° 5, p. 499-513.

Barthe N., Belabbes K. (2016), « La « GRH socialement responsable » : un défi pour les entreprises engagées dans une démarche RSE », *Management & Avenir*, n° 83, p. 95-113.

Beer M., Spector B., Lawrence P. R., Mills D. Q., Walton R. E. (1984), *Managing human assets: The groundbreaking Harvard business program*, New York, Free Press.

Becker W. (2011), « Are you leading a socially responsible and sustainable human resource function? », *People & Strategy*, vol. 34, n° 1, p. 18-23.

Belfield C. R. et Heywood J. S. (2004), « Do HRM practices influence the desire for unionization? Evidence across workers, workplaces, and co-workers for Great Britain. », *Journal of Labor Research*, vol. 25, n° 2, p. 279-299.

Benoît C., Rousseau M-D. (1990), « La gestion des ressources humaines dans les petites et moyennes entreprises au Québec », *Revue internationale PME: Économie et gestion de la petite et moyenne entreprise*, vol. 3, n°1, p. 39-55.

Berger-Douce S. (2008), « Rentabilité et pratiques de RSE en milieu PME. Premiers résultats d'une étude française », *Management & Avenir*, n° 15, p. 9-29.

Béroud S. (2013), « Perspectives critiques sur la participation dans le monde du travail : éléments de repérage et discussion », *Participations*, n° 5, p. 5-32.

Bhaskar R. (1978), *A Realist Theory of Science*, Hemel Hempstead, Harvester Press

Bisman J. (2010), « Postpositivism and accounting research: A (personal) primer on critical realism », *Australasian Accounting Business & Finance Journal*, vol. 4, n° 4, p. 3.

Boisot M., McKelvey B. (2010), « Integrating Modernist and Postmodernist Perspectives on Organizations: A Complexity Science Bridge », *Academy of Management Review*, vol.35, n°3, p. 415-433.

Bon V., Pensel J-L., Morlet D. (2015), « Les PME engagées en RSE : des clés de compréhension à partir d'une approche qualitative », *Recherches en Sciences de Gestion*, n° 4, p. 75-100.

Bonneveux E., Calmé I., Soparnot R. (2016), « Le processus d'appropriation d'une démarche RSE par des dirigeants de PME », *Revue internationale PME*, vol. 29, n° 3-4, p. 241-268.

Bonneveux E., Saulquin J-Y. (2009), « L'appropriation de la RSE par les dirigeants de PME. Le réseau comme vecteur de l'apprentissage managérial », *Management & Avenir*, vol. 23, n° 3, p. 170-186.

Boodoo M. U. (2016), *The influence of unions on companies' CSR profiles: more internal policies and programs, but not always at the expense of external endeavors* (Working Paper), The London School of Economics and Political Science, Department of Management, Londres, UK, url : <http://eprints.lse.ac.uk/67558/>.

Bory A. (2008), « Syndicalisme et/ou bénévole : mécénat d'entreprise et engagement dans le monde de l'entreprise », *La Revue de l'Ires*, n° 57- 2008/2, p. 141-167.

Bory A., Lochard Y. (2008), « La RSE, entre relations publiques et outil politique », *La Revue de l'Ires*, n° 57 - 2008/2, p. 3-21.

Bowen H.R. (1953), *Social Responsibilities of the Businessman*, New York, Harper & Row.

Boyer A., Scotto M-J., Tiffon H. (2011), « En quoi le concept de RSE peut-il contribuer au renouvellement des politiques de ressources humaines ? », Actes du Colloque : 11èmes Rencontres sur la Prospective des métiers, ESSEC Paris - La Défense, France.

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.

Brummer J.J. (1991), *Corporate responsibility and legitimacy: An interdisciplinary analysis*, New York, Greenwood Press.

Buda R. (1998), « Perceptions of employees' participation programs in union and nonunion settings », *Psychological Reports*, n° 83, p. 611-622.

Bunge M. (1993), « Realism and Antirealism in Social Science », *Theory and Decision*, vol. 35, n° 3, p. 207-235.

Burchell J., Cook J. (2006), « It's good to talk? Examining attitudes towards corporate social responsibility dialogue and engagement processes », *Business Ethics: A European Review*, vol. 15, n° 2, p. 154-170.

Cabagnols A., Le Bas C. (2006), « Les déterminants du comportement de Responsabilité sociale de l'entreprise. Une analyse économétrique à partir de nouvelles données d'enquête », Premier Congrès du RIODD, Université Paris 12, Créteil, France.

Caire G. (1991), « Des relations industrielles comme objet théorique », *Sociologie du travail*, vol. 33, n° 3, p. 375-401.

Carroll A.B. (1979), « A three-dimensional conceptual model of corporate social performance », *Academy of Management Review*, vol. 4, n° 4, p. 497-506.

Carroll A.B. (2000), « Ethical Challenges for Business in the New Millennium: Corporate Social Responsibility and Models of Management Morality », *Business Ethics Quarterly*, vol. 10, n° 1, p. 33-42.

Cazal D. (2006), « La RSE et ses parties-prenantes : enjeux sociopolitiques et contrats », Communication au Premier Congrès du RIODD, Université Paris 12, Créteil, France.

Celma D., Martinez-Garcia E., Coenders G. (2014), « Corporate Social Responsibility in Human Resource Management: An analysis of common practices and their determinants in Spain », *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, n° 21, p. 82-99.

Chamberlain N.W. (1953), *Social Responsibility and Strikes*, New York, Harper & Row.

Charreire, S., Huault, I. (2001), « Cohérence épistémologique et recherche en management stratégique », 10ème Conférence de l'Association Internationale de Management Stratégique, Québec, Canada.

Charreaux G. (2014), *De la nécessité d'une vision partenariale en gouvernance de l'entreprise : une note* (No. 1141002), Université de Bourgogne-CREGO EA7317 Centre de recherches en gestion des organisations.

Charreaux G. (2004), *Les théories de la gouvernance: de la gouvernance des entreprises à la gouvernance des systèmes nationaux* (No. 1040101), Université de Bourgogne-CREGO EA7317 Centre de recherches en gestion des organisations.

Charreaux G. (2011), *Quelle théorie pour la gouvernance ? De la gouvernance actionnariale à la gouvernance cognitive et comportementale* (No. 1110402). Université de Bourgogne-CREGO EA7317 Centre de recherches en gestion des organisations.

Charreaux G., Desbrières P. (1998), « Gouvernance des entreprises : valeur partenariale contre valeur actionnariale », *Finance Contrôle Stratégie*, vol. 1, n° 2, p. 57 -88.

Chassagnon, V., Dubrion, B. (2015), « Responsabilité sociale de l'entreprise et manipulation des salariés au travail: un éclairage institutionnaliste à partir d'une analyse de la littérature sur les codes de conduite. », *Revue de la régulation. Capitalisme, institutions, pouvoirs*, n°17.

Cherkaoui A., Bennis Bennani Y. (2015), « La responsabilité sociétale de l'entreprise : un concept controversé », *Revue Economie, Gestion et Société*, n° 3.

Kimeli Cheruiyot T., Maru L. C. (2012), « Employee social responsibility practices and outcomes in Kenya's tourist hotels », *African Journal of Economic and Management Studies*, vol. 3, n°1, p. 23-41.

Chun H. M., Shin S. Y. (2018), « The Impact of Labor Union Influence on Corporate Social Responsibility. », *Sustainability*, vol. 10, n° 6, p. 1-17.

Clarkson M. E., (1995), « A stakeholder framework for analyzing and evaluating corporate social performance », *Academy of management review*, vol. 20, n°1, p. 92-117.

Clément F. (2011), *Les relations professionnelles tripartites : le cas du Grand-Duché de Luxembourg*, Thèse de doctorat, Conservatoire national des arts et métiers-CNAM.

Clément F. (2008), *Les relations professionnelles au Luxembourg*, Centre de Ressources et de Documentation, Eures, Luxembourg.

Cooke F. L., He, Q. (2010), « Corporate social responsibility and HRM in China: a study of textile and apparel enterprises », *Asia Pacific Business Review*, vol. 16, n° 3, p. 355-376.

Cotton J. L., Vollrath D. A., Froggatt K. L., Lengnick-Hall M. L., Jennings K. R. (1998), «Employee Participation: Diverse Forms and Different Outcomes », *Academy of Management Review*, vol. 13, n° 1, p. 8-22.

Coulon R. (2006), « Responsabilité sociale de l'entreprise et pratiques de gestion des ressources humaines », *Revue de l'organisation responsable*, vol. 1, p. 48-64.

Dale A. (1993), « Le rôle de l'analyse secondaire dans la recherche en sciences sociales. », *Sociétés contemporaines*, vol. 14, n° 1, p. 7-21.

Davis K. (1960), « Can business afford to ignore social responsibilities? », *California management review*, 1960, vol. 2, no 3, p. 70-76.

Davis K. (1973), «The case for and against business assumption of social responsibilities », *Academy of Management Journal*, n°16, p. 312-322.

Dawkins C. (2010), « Beyond Wages and Working Conditions: A Conceptualization of Labor Union Social Responsibility », *Journal of Business Ethics*, (95), p. 129-143.

Debski, N., Hocquet, A. S. (2018), « Entre injonction légale ou de conformité et engagement volontaire dans le bonheur au travail: le cas de la RSE », HAL : hal-01902146.

De Kok J., Uhlaner.M. (2001), « Organization context and human resource management in the small firm », *Small business economics*, vol. 17, n° 4, p. 273-291.

Desjardins J. (2005), « L'analyse de régression logistique », *Tutorial in quantitative methods for psychology*, vol. 1, n° 1, p. 35-41.

Deumier P., Laulom S. & Mazuyer E. (2010), « L'application des principes du travail du Pacte mondial par les entreprises françaises : exemples de bonnes pratiques de RSE ? », in E. Mazuyer (dir.), *Regards croisés sur le phénomène de la responsabilité sociale de l'entreprise*, Paris, La Documentation française, p. 147-208.

Dezmar Krainz K. (2015), « Enhancing wellbeing of employees through corporate social responsibility context », *Megatrend Review*, vol. 12, n° 2, pp. 137-154.

Donaldson T., Preston L. E. (1995), « The Stakeholder Theory of the Corporation : Concepts, Evidence and Implications », *The Academy of Management Review*, vol. 20, n° 1, p. 65-91.

Dontenwill E. (2005), « Comment la théorie des parties-prenantes peut-elle permettre d'opérationnaliser le concept de développement durable pour les entreprises ? », *La Revue des Sciences de Gestion : Direction et Gestion*, vol. 40, n° 211/212, p. 85-96.

Dorssemont F. (2008), « Responsabilité sociale des entreprises et droit du travail (européen), amis ou ennemis ? », *La Revue de l'Ires*, n° 57 – 2008/2, p. 55-85.

Dubrion B. (2013), « Le développement des pratiques d'encadrement de la relation d'emploi dites « responsables » : essai d'analyse critique », *Revue française de socio-économie*, n° 1, p. 145-164.

Dupuis J-C. (2007), « La RSE, de la gouvernance de la firme à la gouvernance de réseau », *Revue française de gestion*, vol. 34, n° 180, p. 159-175.

El Abboubi M., Cornet A. (2012), « La formalisation de la GRH dans une PME comme enjeu d'une certification RSE », *Revue de gestion des ressources humaines*, n°83, p. 20-30.

Elkington J. (1994), « Towards the Sustainable Corporation: Win-win-win Business Strategies for Sustainable Development », *California Management Review*, vol. 36, n° 2, p. 90-100.

Fraisse A-S., Guerfel-Henda S. (2005), « La Responsabilité Sociale de l'Entreprise (RSE) : instrument de management des ressources humaines ? », 16^{ème} Congrès de l'AGRH, Paris, France.

- Freeman R.E. (1984), *Strategic Management: A stakeholder Approach*, Boston, Pitman.
- Friedman M. (1962), *Capitalism and Freedom*, Chicago, University of Chicago Press.
- Friedman M. (1970), « The Social Responsibility of Business is to Increase its Profits », *New York Time Magazine*, 13th September, p. 32-33.
- Garavan T. N., McGuire D. (2010), « Society: Human resource development's role in embedding corporate social responsibility, sustainability and ethics in organizations », *Advances in Developing Human Resources*, vol. 12, n°5, p. 487-507.
- Garriga E., Melé D. (2004), « Corporate Social Responsibility Theories: Mapping the Territory », *Journal of Business Ethics*, vol. 53, n° 1-2, p. 51-71.
- Gavard-Perret M-L, Gotteland, D., Haon, C., Jolibert, A. (2012), *Méthodologie de la recherche en sciences de gestion : Réussir son mémoire ou sa thèse*, Pearson Education France.
- Gond J.P., Igalens J. (2003), « La mesure de la performance sociale de l'entreprise : une analyse critique et empirique des données ARESE », *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, Eska, p. 111- 130.
- Gond J.P., Igalens J. (2016), *La responsabilité sociale de l'entreprise*, Que sais-je ?, PUF.
- Gond J.P., Igalens J. (2018), « Chapitre premier. Genèse de la responsabilité sociale de l'entreprise », Jean-Pascal Gond éd., *La responsabilité sociale de l'entreprise*, Presses Universitaires de France, p. 7-21.
- Gond J. P., Igalens J., Swaen V., El Akremi A. (2011), « The human resources contribution to responsible leadership: An exploration of the CSR–HR interface », *Journal of Business Ethics*, vol. 98, p. 115-132.
- Gond J.P., Mercier S. (2004), « Les théories des parties-prenantes : une synthèse critique de la littérature », Acte du 15^{ème} Congrès annuel de l'Association Francophone de GRH (AGRH), Montréal, Canada.
- Gond J. P., Mercier S. (2005), *Les théories des parties-prenantes : une synthèse critique de la littérature*, LIRHE, Université des sciences sociales de Toulouse.
- Grimand A., Vandangeon-Derumez I. (2010), « Les modes d'appropriation de la RSE et leurs impacts sur la fonction Ressources Humaines », XXI^{ème} Congrès de l'AGRH, Rennes / Saint-Malo, France.
- Guest, D. E. (1989), « Human Resource Management: Its Implications for Industrial Relations and Trade Unions », in John Storey, ed., *New Perspectives in Human Resource Management*, Londres, Routledge, p. 41-55.
- Guest, D.E (1995), « Human resource management, trade unions and industrial relations », *Human resource management: A critical text*, vol. 1, p. 110-142.

Hakim C. (1982), *Secondary analysis of social research: A guide to data sources and method examples*. Londres, George Allen & Uwin.

Hédoin C. (2010), « Le réalisme critique de Tony Lawson: apports et limites dans une perspective institutionnaliste. », *Cahiers d'économie politique/Papers in Political Economy*, n° 1, p. 103-131.

Hunt S.D., Hansen J.M. (2010), « The Philosophical Foundations of Marketing Research: For Scientific Realism and Truth », dans Maclaran P., Saren M., Stern B. et Tadjewski M., *The Sage Handbook of Marketing Theory*, Londres, Sage, p.111-126.

Igalens J., Point S. (2009), *Vers une nouvelle gouvernance des entreprises. L'entreprise face à ses parties-prenantes*, Paris, Dunod, 211 pages.

Igalens J., Tahri N. (2012), « Perception de la RSE par les salariés : construction et validation d'une échelle de mesure », *Revue de gestion des ressources humaines*, vol. 83, n° 1, p. 3-19.

Im S., Chung Y.W., Yang J.Y. (2017), « Employees' participation in corporate social responsibility and organizational outcomes: The moderating role of person-CSR Fit. », *Sustainability*, vol. 9, n° 1, p. 28.

Imbs P., Ramboarison-Lalao L. (2013), « Opérationnaliser la RSE dans les PME : quelles pratiques de GRH socialement responsable ? », *Management & Avenir*, n° 59, p. 35-55.

Inyang B.J., Awa H.O., Enuoh R.O. (2011), « CSR-HRM Nexus: Defining the Role Engagement of the Human Resources Professionals », *International Journal of Business and Social Science*, vol. 2, n° 5, Special-Issue-March 2011, p. 118-126.

Jamali D. R., El Dirani A. M., Harwood I. A. (2015), « Exploring human resource management roles in corporate social responsibility: the CSR-HRM co-creation model », *Business Ethics: A European Review*, 2015, vol. 24, n° 2, p. 125-143.

Jenkins S., Delbridge R. (2013), « Context matters: examining “soft” and “hard” approaches to employee engagement in two workplaces », *International Journal of Human Resource Management*, vol. 24, n° 14, p. 2670-2691.

Jung H., Park H. (2015), « The Effects of CSR on Organizational Performance: the Moderating Role of Unions. », A manuscript for ILERA conference in South Africa.

Kim H. R., Lee M., Lee H. T., Kim N. M. (2010), « Corporate social responsibility and employee-company identification », *Journal of Business Ethics*, vol. 95, p. 557-569.

Laarraf Z. (2010), *De la perception de la RSE à la traduction RH : cas de dirigeants de PME en Aquitaine*, Thèse de doctorat, Conservatoire national des arts et métiers-CNAM.

Laarraf Z., Valant Gandja S., Tchankam J. P. (2015), « RSE et PME : éclairage par la théorie des parties prenantes à partir de la grille de Mitchell, Agle et Wood », *Gestion 2000*, vol. 32, n° 1, p. 35-53.

Lafont A. L., Pouget J., Rodhain A. (2017), « RSE et réseau des parties prenantes : une norme informationnelle peut-elle émerger ? », *Revue de l'organisation responsable*, vol. 12, n° 2, p. 41-55.

Laroche P., Salesina M. (2018), *GRH et relations de travail : Fondements théoriques, enjeux contemporains*, De Boeck Supérieur.

Lawson T. (2006), *Economics and reality*, Routledge.

Le Bas C., Poussing N. (2010), *Comportement de RSE et dialogue social : une comparaison France/Luxembourg* (No. 2010-12), LISER.

Lee J-Y. (2018), « Accompagnement des PME par les grandes entreprises pour intégrer la RSE: le cas des PME coréennes », *Question (s) de management*, vol. 20, n°1, p. 33-44.

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.

Marchington M., Wilkinson A. (2005), « Direct Participation and Involvement », in S. Bach (ed.), *Personnel Management in Britain*, 4^e éd, Oxford, Blackwell, p. 398-423.

Martinet A.C. (1984), *Management Stratégique : Organisation et Politique*, Paris, McGraw Hill.

Martinet A.C. (1990), « Grandes questions épistémologiques et sciences de gestion. », *Epistémologies et sciences de gestion*, Paris, Economica, p. 9-31.

Mason C., Kirkbride J., Bryde D. (2006), « From stakeholders to institutions: the changing face of social enterprise governance theory », *Management Decision*, vol. 45 n° 2, p. 284-301.

McGuire J. W. (1963), *Business and Society*, New-York, McGraw-Hill.

Matten D., Moon J. (2004), « “Implicit” and “explicit” CSR: a conceptual framework for understanding CSR in Europe », in Habisch, J., Jonker, J., Wegner, R. and Schmidpeter, R. (Eds), *Corporate Social Responsibility (CSR) Across Europe*. Berlin: Springer Science & Business Media.

Matten D., Moon J. (2008), « “Implicit” and “explicit” CSR: A conceptual framework for a comparative understanding of corporate social responsibility », *Academy of management Review*, vol. 33, n° 2, p. 404-424.

Miles M. B., Huberman A. M. (1991), *Analyse des données qualitatives: recueil de nouvelles méthodes*, De Boeck et Larcier.

Miles M. B., Huberman A. M. (1994), *Qualitative Data Analysis: An Expanded Sourcebook*, Sage.

Mitchell R. K., Agle B. R., Wood D. J. (1997), « Toward a theory of stakeholder identification and salience: Defining the principle of who and what really counts », *Academy of management review*, vol. 22, n° 4, p. 853-886.

Morsing M., Schultz M. (2006), « Corporate social responsibility communication: stakeholder information, response and involvement strategies », *Business Ethics: A European Review*, vol. 15, n° 4, p. 323-338.

Mueller K., Hattrup K., Spiess S. O., Lin-Hi N. (2012), « The effects of corporate social responsibility on employees' affective commitment: A cross-cultural investigation », *Journal of Applied Psychology*, vol. 97, n° 6, p. 1186-1200.

Mullenbach-Servayre A. (2007), « L'apport de la théorie des parties-prenantes à la modélisation de la responsabilité sociétale des entreprises », *La Revue des Sciences de Gestion*, n° 1, p. 109-120.

Müller-Jentsch W. (2004), « Theoretical approaches to industrial relations », *Theoretical Perspectives on Work and the Employment Relationship*, Champaign, Industrial Relations Research Association, p. 1-40.

O'Riordan L., Fairbrass J. (2008), « Corporate social responsibility (CSR): Models and theories in stakeholder dialogue », *Journal of Business Ethics*, vol. 83, n° 4, p. 745-758.

Oueghlissi R. (2013), « La RSE et les PME, Analyse descriptive à partir de l'enquête COI 2006 », *Revue française de gestion*, n°236, p. 163-180.

Paradas A. (2007), « Le dirigeant comme levier de la RSE en TPE : Approche exploratoire basée sur l'utilisation de récits et d'une cartographie cognitive », *Revue internationale PME : Économie et gestion de la petite et moyenne entreprise*, vol. 20, n° 3-4, p. 43-67.

Pasquero J. (2004), « De l'éthique du marché à l'éthique de la responsabilité », *Responsabilité sociale d'entreprise et finance responsable: quels enjeux*, 2004, p. 35-62 dans Tremblay D-G et Rolland D. (éd.), *Responsabilité sociale d'entreprise et finance responsable: Quels enjeux?*, PUQ.

Pedersen E. R. (2006), « Making corporate social responsibility (CSR) operable: How companies translate stakeholder dialogue into practice », *Business and Society Review*, vol. 111, n° 2, p. 137-163.

Perret V., Séville M. (2003), « Fondements épistémologiques de la recherche », dans Thiétart R-A., *Méthodes de recherche en management*, 2ème édition, p. 13-33, Paris, Dunod.

Persais E. (2013), « RSE et gouvernance partenariale », *Gestion 2000*, vol. 30, n° 1, p. 69-86.

Persais E. (2010), « RSE et GRH : quelles convergences ? », *Gestion 2000*, vol. 27, n° 5, p. 149-156.

Pesqueux Y. (2015), « De la gouvernance », HAL : halshs-01247797.

Phillips R. (2003), « Stakeholder legitimacy », *Business ethics quarterly*, vol. 13, n° 1, p. 25-41.

Pichault F., Nizet J. (2000), *Les pratiques de gestion des ressources humaines. Approches contingente et politique*, Paris, Editions du Seuil.

Pichault F., Nizet J. (2013), *Les Pratiques de gestion des ressources humaines. Conventions, contextes et jeux d'acteurs*, Points.

Poussing N. (2011), *La responsabilité sociale des entreprises au Luxembourg: Quelles avancées, quels résultats ?*, Academia/L'Harmattan.

Poussing N., Thomas A., Swaen V. (2017), « Does Corporate Social Responsibility strengthen social dialogue? », 12^{ème} Congrès du RIODD, Paris, France.

Postel N., Rousseau S. (2008), « RSE et éthique d'entreprise : la nécessité des institutions », *M@n@gement*, vol. 11, n°2, p. 137-160.

Preuss L. (2008), « A Reluctant Stakeholder? On The Perception of Corporate Social Responsibility Among European Trade Unions », *Business Ethics: A European Review*, Vol. 17, n° 2, mars 2008, p. 149-160.

Quairel F., Auberge M-N. (2005), « Management responsable et PME: Une relecture du concept de «responsabilité sociétale de l'entreprise» », *La Revue des Sciences de Gestion: Direction et Gestion*, vol. 40, n° 211/212, p. 111.

Rakotomalala R. (2011), « Pratique de la régression logistique », *Régression Logistique Binaire et Polytomique*, Université Lumière Lyon, vol. 2, 258 pages.

Resche C. (2007), « L'implicite dans le discours des grandes entreprises sur leur responsabilité sociale », *ILCEA Revue de l'Institut des langues et cultures d'Europe, Amérique, Afrique, Asie et Australie*, n° 9, p. 7-47.

Rey F. (2010), « La place du Luxembourg dans les portraits statistiques des systèmes de relations professionnelles », *Les cahiers du CEPS/INSTEAD*, n° 2010-06, LISER, CEPS/INSTEAD, HAL : hal-00641806.

Rowley T. I., Moldoveanu M. (2003), « When will stakeholder groups act? An interest-and identity-based model of stakeholder group mobilization », *Academy of management review*, vol. 28, n°2, p. 204-219.

Saini D.S., Budhwar, P.S. (2008), « Managing the human resource in Indian SMEs: The role of indigenous realities. », *Journal of World Business*, vol. 43, n° 4, p. 417-434.

Salameh Bchara N, Dubruc N, Berger-Douce S. (2016), « Le discours de la GRH dans les outils RSE », 11^{ème} Congrès du RIODD, Saint-Étienne, France.

Salesina M. (2012), « L'influence des institutions représentatives du personnel sur les pratiques de gestion des ressources humaines », *@GRH*, n°2, p.11-36.

Santosh M., Baral R. (2015), « The moderating role of top management support in the link between CSR and employee engagement – A conceptual framework », *The Journal – Contemporary Management Research*, vol. 9, Issue N° 2, p. 1-15.

Saulquin J-Y. (2004), « GRH et responsabilité sociale : bilan des discours et des pratiques des entreprises françaises », 15^{ème} Congrès de l'AGRH, Montréal, Canada.

Saulquin J-Y., Schier G. (2007), « Responsabilité sociale des entreprises et performance. Complémentarité ou substituabilité ? », *La Revue des Sciences de Gestion*, vol. 223, n°1, p. 57-65.

Segal J-P., Sobczak A., Triomphe C-E. (2003), *La responsabilité sociale des entreprises et les conditions de travail*, Dublin, European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions.

Sharma S., Sharma J., Devi A. (2009), « Corporate Social Responsibility: The Key Role of Human Resources Management », *Business Intelligence Journal* - January, 2009, vol. 2, n° 1, p. 205-213.

Shen J. (2011), « Developing the concept of socially responsible international human resource management », *The International Journal of Human Resource Management*, vol. 22, n° 6, p. 1351-1363.

Shen J., Jiahua Zhu C. (2011), « Effects of socially responsible human resource management on employee organizational commitment », *International Journal of Human Resource Management*, vol. 22, n° 15, p. 3020-3035.

Tahri, N. (2014), *Responsabilité sociale des entreprises et comportements citoyens : Application au cas de la mutuelle*, Editions EMS.

Torres O. (2000), Du rôle et de l'importance de la proximité dans la spécificité de gestion des PME, *5ème Congrès International sur la PME*, p. 25-27.

Truss C., Gratton L., Hope Hailey V., McGovern P., Stiles P. (1997), « Soft and hard models of human resource management: a reappraisal », *Journal of Management Studies*, vol. 34, n° 1, p. 53-73.

Vacher S., Mathieu P. (2016), « Perceptions, pratiques et discours « RSE » des dirigeants de PME », 11^{ème} Congrès du RIODD, Saint-Etienne, France.

Voegtlin C., Greenwood M. (2016), « Corporate social responsibility and human resource management: A systematic review and conceptual analysis », *Human Resource Management Review*, vol. 26, n° 3, p. 181-197.

Wood J. (1991), « Corporate Social Performance revisited », *Academy of Management Review*, vol. 16, n° 4, p. 691-718.

Yu X. (2009), « From Passive Beneficiary to Active Stakeholder: Workers' Participation in CSR Movement Against Labor Abuses », *Journal of Business Ethics*, n°87, p. 233-249.

Documents officiels et spéciaux :

Commission Européenne (2011), 3^{ème} Communication sur la RSE, *Responsabilité sociale des entreprises: une nouvelle stratégie de l'UE pour la période 2011-2014*, 25 octobre 2011.

Commission Européenne (2001), *Livre vert : promouvoir un cadre européen pour la responsabilité sociale des entreprises*. Commission des Communautés européennes.

Commission Européenne (2016), *2016 SBA Fact Sheet : Luxembourg*.

Commission Européenne (2017), *2017 SBA Fact Sheet : Luxembourg*.

Commission Européenne (2014), *SBA Fiche technique 2014 : Luxembourg*.

ISO (2010 E), « Guidance on social responsibility », ISO 26000 Final draft, 106 pages.

Shell International Petroleum Company (2001), *People, Planet and Profits: The Shell Report 2001*, Shell international, Londres, url : <https://www.shell.com>

Sites Internet :

BNP Paribas : <http://bnpparibas.com>

Danone : <http://danone.com>

E-RSE (La plateforme de l'engagement RSE et développement durable) : <https://e-rse.net>

GRI (Global Reporting Initiative) : www.globalreporting.org

OCDE (Organisation de Coopération et de Développement Économiques) : www.oecd.org

OIT (Organisation International du Travail) : www.ilo.org

Portail Officiel du Grand-Duché de Luxembourg : www.luxembourg.public.lu / www.guichet.public.lu (portail informationnel)

SAI (Social Accountability International) : www.sa-intl.org

STATEC (National Institute of Statistics and Economic Studies of the Grand Duchy of Luxembourg) : <http://www.statistiques.public.lu>

UN Global Compact : www.unglobalcompact.org

Union Européenne : <https://europa.eu>

LISTE DES TABLEAUX, FIGURES ET ENCADRÉS

Liste des tableaux

Tableau 1 : Les trois phases de l'évolution du concept de RSE	32
Tableau 2 : Les définitions des « stakeholders » (SH)	34
Tableau 3 : Synthèse des théories de la RSE	43
Tableau 4 : Typologies et spécificités des théories des parties-prenantes	49
Tableau 5 : La gouvernance : modèles et théories	53
Tableau 6 : Les stratégies de communication RSE	61
Tableau 7 : Typologie des perspectives du lien RSE - Management des Ressources Humaines (MRH)	64
Tableau 8 : La GRH responsable dans la littérature RSE	73
Tableau 9 : Les politiques et pratiques de GRH potentiellement impliquées par l'engagement dans une démarche RSE	77
Tableau 10 : Les positions épistémologiques en sciences de gestion	132
Tableau 11 : Les variables relatives aux pratiques de GRH participatives	141
Tableau 12 : Les variables relatives aux pratiques de participation institutionnelle	143
Tableau 13 : Les variables « réponses »	145
Tableau 14 : Les variables indépendantes, de contrôle	146
Tableau 15 : Répartition des entreprises selon la taille	152
Tableau 16 : Répartition des PME selon le secteur	152
Tableau 17 : Répartition des PME selon leur taille et leur déclaration d'activité RSE	153
Tableau 18 : Support de description de la RSE par les PME	154
Tableau 19 : L'ancienneté des PME impliquées dans le domaine social de la RSE	156
Tableau 20 : Représentation des syndicats dans les PME impliquées dans le domaine social de la RSE	157
Tableau 21 : Représentation des PME impliquées dans le domaine social de la RSE et appartenant à un groupe	157
Tableau 22 : Représentation des PME impliquées dans le domaine social de la RSE et dont le marché géographique principal se situe au Luxembourg	158
Tableau 23 : Tests du Khi2 sur la relation entre l'adoption de la RSE par les PME luxembourgeoises et les pratiques de GRH participatives	160
Tableau 24 : Tests du Khi2 sur la relation entre l'adoption de la RSE par les PME luxembourgeoises et les négociations avec les délégués du personnel	161
Tableau 25 : Tests du Khi2 sur la relation entre la mise en œuvre de la RSE des PME combinée à des pratiques de GRH participatives et la négociation avec les délégués du personnel	163
Tableau 26 : Modèles Logit : les effets de l'implication RSE des PME luxembourgeoises sur les pratiques de GRH participatives	166
Tableau 27 : Modèles logit complémentaires pour le test de l'hypothèse 1	171
Tableau 28 : Modèles Logit : les effets de l'implication RSE des PME luxembourgeoises sur les pratiques de négociation de la direction avec les délégués du personnel	176
	229

Tableau 29 : Modèles logit complémentaires pour le test de l'hypothèse 2	180
Tableau 30 : Modèles Logit : Effets d'interaction des pratiques de GRH participatives des PME sur les pratiques de négociation de la direction avec les délégués du personnel	185
Tableau 31 : Modèles logit complémentaires pour le test de l'hypothèse 3	189
Tableau 32 : Résultats de la vérification de l'hypothèse 1	195
Tableau 33 : Résultats de la vérification de l'hypothèse 2	196
Tableau 34 : Résultats de la vérification de l'hypothèse 3	197

Liste des figures

Figure 1 : Les 4 niveaux de la Responsabilité Sociale selon le modèle de Carroll (1979)	29
Figure 2 : Interaction de l'organisation avec ses parties-prenantes	35
Figure 3 : Représentation des parties-prenantes en 4 groupes : normatifs, fonctionnels diffus et clients	36
Figure 4 : Catégorisation des parties-prenantes selon les 3 attributs de Mitchell, Agle et Wood (1997)	37
Figure 5 : Les aspects de la théorie des parties-prenantes	46
Figure 6 : Les justifications théoriques des parties-prenantes	48
Figure 7 : Le continuum de l'engagement des parties-prenantes	60
Figure 8 : Le processus du management du dialogue avec les parties-prenantes de la RSE	62
Figure 9 : Présentation du paysage luxembourgeois par catégorie d'entreprise en 2016	103
Figure 10 : Modèle de recherche 1	121
Figure 11 : Modèle de recherche 2	124
Figure 12 : Le positivisme aménagé	133
Figure 13 : Domaine concerné par la démarche RSE des PME	154
Figure 14 : Que fait l'entreprise pour la mise en oeuvre de sa RSE ?	155
Figure 15 : Relations entre l'implication des PME luxembourgeoises dans le domaine social de la RSE et les pratiques de participation	198

Liste des encadrés

Encadré 1 : Extrait de la norme ISO 26 000 portant sur l'engagement et le dialogue avec les parties-prenantes	79
Encadré 2 : Présentation du Luxembourg	105

TABLE DES MATIÈRES

RÉSUMÉ.....	7
ABSTRACT	9
REMERCIEMENTS	5
SOMMAIRE	11
INTRODUCTION GÉNÉRALE.....	15
 PARTIE I : LA RESPONSABILITÉ SOCIALE DES ENTREPRISES (RSE) ET SA DIMENSION SOCIALE	 25
CHAPITRE 1 : La Responsabilité Sociale des Entreprises (RSE), un retour sur le concept	27
1.1. La Responsabilité Sociale des Entreprises (RSE) : De quoi parle-t-on ?	27
1.1.1. Définition de RSE et notion de « démarche RSE ».....	27
1.1.1.1. Des tentatives de définition de la RSE	28
1.1.1.2. Retour sur les finalités de la RSE	31
1.1.2. La RSE, une démarche « partenariale »	33
1.1.2.1. « Parties-prenantes » ou « stakeholders », à quoi fait-on référence ?	33
1.1.2.2. Les « parties-prenantes » au cœur de la RSE	38
1.2. Les principales théories mobilisées	41
1.2.1. Les théories de la RSE	41
1.2.2. La théorie des parties-prenantes.....	45
1.2.3. Les théories de la gouvernance	51
1.2.4. L'identification des déterminants du lien entre RSE et pratiques participatives	55
1.2.4.1. L'adoption de la RSE : les apports de deux approches théoriques	55
1.2.4.2. Les approches du lien entre la Responsabilité Sociale des Entreprises et l'intégration des parties-prenantes.	58
1.2.4.3. Les modèles décrivant les liens entre RSE et management des ressources humaines	63
Résumé du Chapitre 1.....	67

CHAPITRE 2 : La RSE dans les discours et les pratiques	69
2.1. Discours et pratiques de RSE	69
2.1.1. Des déterminants de la RSE à l'importance de la GRH	70
2.1.2. La RSE dans sa dimension sociale, quelles pratiques responsables ?	74
2.1.3. Le clivage entre discours et pratiques de RSE.....	80
2.2. Les études empiriques existantes	82
2.2.1. La Gestion des Ressources Humaines ancrée dans la RSE	82
2.2.1.1. Les pratiques RH responsables dans les grandes entreprises françaises.....	83
2.2.1.2. Les pratiques responsables dans les PME	84
2.2.2. Les différentes formes de « voice » des salariés.....	86
2.2.2.1. Les pratiques de « voice », de quoi parle-t-on ?.....	87
2.2.2.2. Les pratiques de « voice » dans les entreprises responsables.....	90
Résumé du Chapitre 2	93
Conclusion de la partie I	95
 PARTIE II : PROPOSITION POUR L'ANALYSE DU LIEN ENTRE RSE ET PARTICIPATION DES SALARIES DANS LES ENTREPRISES LUXEMBOURGEOISES	99
 CHAPITRE 3 : Le contexte Luxembourgeois	101
3.1. Le Luxembourg, un territoire caractérisé par les PME dotées de particularités au regard de la RSE	101
3.1.1. Un contexte marqué par une présence forte des PME	102
3.1.2. La RSE dans les PME	106
3.2. La RSE dans les entreprises luxembourgeoises	108
3.2.1. Retour sur l'historique de la RSE au Luxembourg.....	108
3.2.2. Les spécificités de la RSE au Luxembourg s'inscrivent dans un système de relations professionnelles particulier.	110
Résumé du Chapitre 3	113

CHAPITRE 4 : Proposition de modèles d'analyse du lien entre RSE, formes de participation et d'expression et leurs effets d'interaction	115
4.1. Présentation d'un modèle d'analyse du lien entre RSE et formes de participation et d'expression.....	115
4.2. Présentation d'un modèle d'analyse sur des effets d'interaction.....	122
Résumé du Chapitre 4.....	126
Conclusion de la partie II	127
 PARTIE III : LA MÉTHODOLOGIE ET LES RÉSULTATS DE LA RECHERCHE	129
CHAPITRE 5 : Les choix méthodologiques de la recherche	131
5.1. Ancrage épistémologique.....	131
5.2. De l'enquête aux choix d'analyse statistique	134
5.2.1. Présentation et justification des choix méthodologiques	135
5.2.1.1. Utilisation de données secondaires	135
5.2.1.2. Présentation des questionnaires de l'enquête	137
5.2.1.3. Le recueil des données	138
5.2.2. Le choix des variables d'analyse	139
5.2.2.1. Les variables à expliquer : les variables décrivant la participation des salariés	139
5.2.2.2. Les variables explicatives.....	144
5.2.3. Les outils statistiques adoptés : le recours à des modèles de régression logistique	147
Résumé du Chapitre 5.....	149
CHAPITRE 6 : Les résultats de la recherche.....	151
6.1. Présentation et caractéristiques des entreprises observées	151
6.2. Résultats des tests d'hypothèses : les effets de l'implication des PME luxembourgeoises dans le domaine social de la RSE sur les pratiques de participation	164
6.2.1. Les effets de l'implication des PME luxembourgeoises dans le domaine social de la RSE sur les pratiques de GRH participatives (participation directe).....	164

6.2.2. Les effets de l'implication des PME luxembourgeoises dans le domaine social de la RSE sur la recherche de solutions négociées entre la direction et les délégués du personnel (participation représentative)	175
6.2.3. L'effet d'interaction de la mise en œuvre de pratiques de GRH participatives dans les PME luxembourgeoises actives dans le domaine social de la RSE sur la recherche de solution négociée avec les délégués du personnel	184
Résumé du Chapitre 6	192
Conclusion de la partie III	199
 CONCLUSION GÉNÉRALE	205
BIBLIOGRAPHIE	217
LISTE DES TABLEAUX, FIGURES ET ENCADRÉS	229
TABLE DES MATIÈRES	231
ANNEXES	235
Annexe I : Questionnaire sur les pratiques organisationnelles et managériales des entreprises	237
Annexe II : Questionnaire sur les pratiques de négociation des délégations du personnel	271

ANNEXES

Annexe I : Questionnaire sur les pratiques organisationnelles et managériales des entreprises



Enquête 2013 Pratiques organisationnelles et managériales des entreprises

Le CEPS/INSTEAD garantit le traitement confidentiel des données individuelles des entreprises qui **servent exclusivement à l'élaboration de statistiques ou/et à la réalisation d'études scientifiques.**

Introduction

Objectifs de l'enquête :

Le but de cette enquête est de collecter des données auprès des entreprises en vue d'établir des statistiques sur leurs pratiques organisationnelles et managériales.

Champ de l'enquête :

La présente enquête s'adresse aux entreprises résidentes, de 15 salariés et plus, menant des activités marchandes sur ou à partir du territoire économique luxembourgeois.

La définition de l'unité d'entreprise utilisée dans cette enquête comprend les personnes physiques résidentes, les personnes morales constituées en vertu du droit luxembourgeois ou les succursales luxembourgeoises d'unités légales de droit étranger.

Comment remplir ce questionnaire ?

Ce questionnaire s'adresse en priorité à la personne **responsable des Ressources Humaines** de votre entreprise : «nom_entrep».

Veuillez ne pas le faire remplir par votre fiduciaire si vous en avez une.

Pour faciliter la lecture automatisée de vos réponses, nous vous remercions de bien vouloir :

- Utiliser un stylo de **couleur noire** ;
- Cocher par une croix chaque fois que nécessaire, sans sortir du cadre.
Exemple ☒ ;
- En cas d'erreur, griser complètement la case erronée (■) et cocher la bonne réponse.

¶ Les termes techniques marqués par un chiffre (par exemple [1]) renvoient vers un glossaire à votre disposition en fin de questionnaire.

Remarque :

Hormis les questions de la Partie A – Caractéristiques de l'entreprise, l'ensemble des questions portant sur vos salariés s'entendent « **Hors cadres supérieurs**^[1] ». Merci de ne pas en tenir compte de ce type de cadres dans vos réponses.

NSP : Ne sait pas. Type de réponse à éviter, dans la mesure du possible. Merci de votre compréhension.

En cas de doute entre plusieurs choix, sélectionnez celui que vous considérez comme le plus important.

Partie A - Caractéristiques de l'entreprise

A1. Quel est votre effectif salarié au 1er janvier 2013 ? A1 non utilisable en l'état, voir les variables disponibles documentées à la fin du questionnaire

Moins de 15

☐

15 à 49

☐

50 à 99

☐

100 à 249

☐

250 et plus

☐

A2. Depuis combien d'années votre entreprise est-elle en activité ? (toutes adresses, dénominations, statuts juridiques confondus)

De 0 à 4 ans

☐

De 5 à 9 ans

☐

De 10 à 14
ans

☐

De 15 à 20
ans

☐

De 21 à 24
ans

☐

25 ans et
plus

☐

A3. Votre entreprise fait-elle partie d'un groupe d'entreprises ?

☐

Oui

☐

Non, *allez en A5.*

A4. Dans quel pays se trouve le siège du groupe ? (une seule réponse possible)

a. ☐ Luxembourg

b. ☐ Autre pays de l'Union Européenne, précisez :

c. ☐ Autre pays hors de l'U.E., précisez :

A5. Sur quel marché géographique principal votre entreprise vend-elle ses biens ou services ? (cochez une seule réponse)

Luxembourg

☐

Européen

☐

Extra-européen

☐

A6. Sur combien de site(s) sur le territoire luxembourgeois votre entreprise est-elle implantée ?

1

☐

2

☐

3 à 5

☐

6 et plus

☐

A7. Quelle proportion des salariés ont les diplômes de l'enseignement supérieur suivants ?

0% à
5%

☐

6% à
24%

☐

25% à
49%

☐

50% à
74%

☐

75% à
94%

☐

95% à
100%

☐

NSP

☐

BAC+4 /+5, Master,
Doctorat

A8. Quelles sont les principales langues de travail utilisées dans votre entreprise ?

Oui

Non

a. Luxembourgeois

☐
☐

b. Anglais

☐
☐

c. Allemand

☐
☐

d. Portugais

☐
☐

e. Français

☐
☐

f. Italiens

☐
☐

g. Autres(s)

☐

précisez :

A9. Votre entreprise a-t-elle recours au travail intérimaire ?

Non, jamais

☐

Oui, en cas de pic d'activité

☐

Oui, tout le temps

☐

Partie B - Organigramme de l'entreprise

B1. Combien y a-t-il de niveaux hiérarchiques dans l'organigramme de votre entreprise (en incluant le niveau supérieur (par exemple le conseil d'administration) et le niveau inférieur (les salariés)) ?

B2. Depuis le 1^{er} janvier 2010, le nombre de niveaux hiérarchiques dans l'organigramme de votre entreprise (cochez une seule réponse)

a augmenté ?

☐

a diminué ?

☐

est resté stable ?

☐

L'entreprise n'existait pas
au 1^{er} janvier 2010

☐

B3. Les services fonctionnels suivants existent-ils ? (cochez une seule réponse par ligne)

	en interne	en externe	n'existe pas
a. Recherche et développement	☐	☐	☐
b. Supply chain management : achat et logistique	☐	☐	☐
c. Marketing et vente	☐	☐	☐
d. Production et ingénierie	☐	☐	☐
e. Système d'information (informatique).....	☐	☐	☐

- | | | | |
|---|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| f. Administration des Ressources Humaines (hors salaires) | ☐ | ☐ | ☐ |
| g. Salaires..... | ☐ | ☐ | ☐ |
| h. Gestion financière : contrôle et comptabilité | ☐ | ☐ | ☐ |
| i. Administratif | ☐ | ☐ | ☐ |
| j. Fiscal et juridique | ☐ | ☐ | ☐ |

B4. Quel est le nombre de services fonctionnels dépendant de la Direction ?

1

B5. Qui prend les décisions opérationnelles suivantes ? (cochez une seule réponse par ligne)

- | | Les
opérateurs
ou agents
eux-
mêmes | Le
supérieur
hiérarchique
direct (chef
d'équipe, de
service) | Un niveau
hiérarchique
supérieur
(chef de
département) | Un service
spécifique
de
l'entreprise
(ex : RH,
achats,...) | La
Direction |
|--|---|---|--|--|--------------------------|
| a. Planification quotidienne du travail | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ |
| b. Planification hebdomadaire du travail | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ |
| c. Définition des tâches à effectuer | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ |
| d. Contrôle de la qualité du travail | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ |
| e. Réapprovisionnement des matières premières et fournitures | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ |

B6. Qui prend les décisions stratégiques suivantes ? (cochez une seule réponse par ligne)

	Chef d'équipe, de service de manière autonome	Chef de département de manière autonome	Chef de département en accord avec la Direction	La Direction et/ou le Conseil d'Administ- -ration	Le siège du groupe
a. Investissements (machines/ équipements)	☐	☐	☐	☐	☐
b. Embauches/ licenciements de salariés (non cadres supérieurs)	☐	☐	☐	☐	☐
c. Embauches, licenciements de cadres supérieurs	☐	☐	☐	☐	☐
d. Développement de nouveaux produits/services	☐	☐	☐	☐	☐
e. Marketing et vente de nouveaux produits/services	☐	☐	☐	☐	☐
f. Changements organisationnels	☐	☐	☐	☐	☐
g. Attribution de primes/bonus ou promotion aux salariés (non cadres supérieurs)	☐	☐	☐	☐	☐
h. Mise en œuvre d'une démarche RSE ^[2] / développement durable	☐	☐	☐	☐	☐

Partie C - Gestion de la qualité

C1. Votre entreprise contrôle-t-elle de manière continue la qualité de son processus de production ou de son offre de services ?

☐ Oui

☐ Non

C2. Votre entreprise évalue-t-elle fréquemment la satisfaction des clients à partir de questionnaires, de groupes de discussion, d'analyses des réclamations ?

☐ Oui

☐ Non

C3. Est-ce que vos salariés enrichissent régulièrement des bases de données sur les bonnes pratiques de travail ou les connaissances acquises ?

☐ Oui

☐ Non

C4. Quelle proportion des salariés participent à des groupes de travail qui se réunissent volontairement et régulièrement pour identifier et résoudre les problèmes relatifs à leur travail ? (Ils sont parfois connus sous le nom de groupes ou cercle de qualité)

0% à 5%

6% à 24%

25% à
49%

50% à
74%

75% à
94%

95% à
100%

NSP

☐☐☐☐☐☐☐

C5. Votre entreprise est-elle certifiée ou s'inspire-t-elle des normes suivantes ?
(cochez une seule réponse par ligne)

	Est certifiée	S'en inspire	Non	NSP
a. Systèmes de management de la qualité (ISO9001, EAQF).....	☐	☐	☐	☐
b. Qualité du dialogue et participation des parties prenantes (standards AA1000)	☐	☐	☐	☐
c. Environnement (ISO14001, EMAS, Label de qualité SuperDrecksKëscht fir Betriber)	☐	☐	☐	☐
d. Responsabilité sociétale et le développement durable (ex. ISO 26000, GRI, label de l'INDR)	☐	☐	☐	☐
e. Gestion de la santé et de la sécurité au travail (ex. référentiel OHSAS 18 001).....	☐	☐	☐	☐

C6. Votre entreprise fournit-elle principalement des produits ou services ... ?

☐ Standardisés ☐ En fonction des demandes spécifiques des clients

C7. Votre entreprise utilise-t-elle un système visant à réduire les stocks de produits et de fournitures, les en-cours de production ou les délais de livraison ? (On utilise souvent les termes Juste-à-Temps (Just-in-Time) ou systèmes de production resserrée (lean) ou principe du « zéro-stock »)

☐ Oui ☐ Non

C8. A quel horizon votre entreprise planifie-t-elle son volume d'activité ? (ou à quelle échéance le carnet de commandes de l'entreprise est-il rempli ?) (Cochez une seule réponse)

moins d'une semaine	☐	moins de 1 mois	☐
moins de 3 mois	☐	moins de 6 mois	☐
moins de 12 mois	☐	1 an et plus	☐

Partie D - Organisation du travail

D1. Quelle proportion de salariés (non cadres supérieurs) travaillent actuellement dans des équipes qui décident collectivement de leur manière de travailler ? (On les appelle parfois équipes autonomes ou équipes autogérées)

0% à 5%	6% à 24%	25% à 49%	50% à 74%	75% à 94%	95% à 100%	NSP
☐	☐ ☐	☐	☐	☐	☐	☐

D2. Quelle proportion de salariés (non cadres supérieurs) peuvent choisir l'heure à laquelle ils débutent et achèvent leur journée de travail ?

0% à 5%	6% à 24%	25% à 49%	50% à 74%	75% à 94%	95% à 100%	NSP
☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐

D3. Quelle proportion de salariés (non cadres supérieurs) sont amenés à travailler à l'extérieur des locaux de l'entreprise ? (ex. : les commerciaux de terrain, les télétravailleurs à domicile...)

0% à 5%	6% à 24%	25% à 49%	50% à 74%	75% à 94%	95% à 100%	NSP
☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐

D4. Vos salariés (non cadres supérieurs) sont-ils en mesure d'assurer les tâches d'autres collègues lors de leurs absences ?

Non, aucun	Oui, mais seulement pour quelques postes stratégiques	Oui, au niveau des équipes	Oui, pour tous les postes	NSP
☐	☐	☐	☐	☐

Partie E - Gestion des ressources humaines

E1. Durant la période du 1^{er} janvier 2010 au 31 décembre 2012, votre entreprise a-t-elle rencontré des difficultés pour recruter de nouveaux salariés pour des postes ... ?

	Oui	Non
a. non qualifiés.....	☐	☐
b. qualifiés	☐	☐

E2. Vous proposez aux candidats à l'embauche : (cochez une seule réponse)

Des conditions moins attrayantes que celles qui existent dans votre secteur	☐
Des conditions comparables à celles qui existent dans votre secteur	☐
Des conditions plus attrayantes que celles qui existent dans votre secteur	☐

E3. Lors d'un recrutement, votre entreprise donne-t-elle la priorité à des candidats se trouvant dans des conditions particulières : chômeurs, personnes ayant des difficultés familiales... ?

☐ Oui ☐ Non

E4. Durant la période du 1^{er} janvier 2010 au 31 décembre 2012, votre entreprise a-t-elle rencontré des difficultés à retenir ses salariés pour des postes ... ?

Oui

Non

a. non qualifiés.....

☐
☐

b. qualifiés

☐
☐

E5. Que proposez-vous à un salarié performant (non cadre supérieur) qui veut quitter l'entreprise, mais que vous souhaiteriez voir rester ?

Oui

Non

a. Rien, on le laisse partir.....

☐
☐

b. Une rémunération plus importante

☐
☐

c. Des avantages en nature supplémentaires

☐
☐

d. De meilleures perspectives de carrière

☐
☐

e. L'attribution de tâches différentes

☐
☐

f. Des aménagements du temps de travail.....

☐
☐

g. Autre, précisez :

☐
☐

E6. Votre entreprise a-t-elle des dispositifs internes visant à promouvoir la diversité (en termes de genre, d'âge...) ?

☐

Oui

☐

Non

E7. Votre entreprise dispose-t-elle d'un SIRH (Système d'Information de gestion des Ressources Humaines) ? (c'est-à-dire un système gérant un ensemble d'applications logicielles qui permettent d'automatiser les tâches de gestion des ressources humaines)

☐

Oui

☐

Non, *allez en F1.*

E8. Ce Système d'Information de gestion des Ressources Humaines permet-il de gérer les tâches suivantes ?

	Oui	Non
a. Administratives (gestion des absences, état des horaires, des notes de frais,...)	☐	☐
b. Services liés à la carrière du salarié (gestion des formations, des compétences,...)	☐	☐
c. Communication et information (règlement intérieur, convention collective, droit du travail, offre d'emploi, notes de services,...)	☐	☐

E9. Ce Système d'Information Ressources Humaines intègre-t-il un volet « reporting » et/ou « décisionnel » ?

☐ Oui ☐ Non

Partie F - Évaluation et rémunération

F1. A quelle fréquence évaluez-vous les indicateurs clés de performance (ou KPI : Key Performance Indicator) des salariés ? (cochez une seule réponse)

Jamais	☐
A intervalle régulier peu fréquent : semestriel ou annuel	☐
A intervalle régulier plus fréquent : hebdomadaire, mensuel ou trimestriel	☐

F2. Parmi vos salariés (non cadres supérieurs), combien bénéficient d'un entretien d'évaluation annuel ?

0% à 5%	de 6% à 24%	de 25% à 49%	de 50% à 74%	de 75% à 94%	95% à 100%
☐	☐	☐	☐	☐	☐

F3. Existe-t-il dans votre entreprise un système de reconnaissance tel que « employé du mois », « récompense de la meilleure suggestion », ... ?

☐ Oui ☐ Non

F4. Votre système de rémunération inclut-il les éléments suivants ?

	Oui	Non
a. Primes ou bonus liés à la performance individuelle	☐	☐
b. Primes ou bonus liés à la performance de l'équipe	☐	☐
c. Plan d'intéressement	☐	☐
d. Actionnariat salarié	☐	☐
e. Bonus liés à l'engagement du salarié dans les actions RSE / développement durable de l'entreprise	☐	☐

F5. Parmi ces deux critères, lequel est prépondérant lors de la promotion d'un salarié ? (cochez une seule réponse)

L'ancienneté ☐

☐
La performance individuelle

F6. Que se passe-t-il lorsque qu'un salarié (non cadre supérieur) n'atteint pas les objectifs fixés ?

	Oui	Non
a. Il est peu ou pas sanctionné	☐	☐
b. Il est averti sans conséquence professionnelle et/ou disciplinaire	☐	☐
c. Il est averti avec conséquence professionnelle et/ou disciplinaire	☐	☐

- d. Il reçoit le complément de formation nécessaire ☐ ☐
- e. Il peut être reclassé..... ☐ ☐
- f. Autre, précisez : ☐ ☐

F7. Quand décidez-vous d'appliquer une sanction disciplinaire à un salarié non performant ?

- Jamais ou rarement ☐
- On sanctionne après une période de tolérance ☐
- On sanctionne dès l'identification de ses faiblesses ☐

F8. Est-ce que les avantages en nature suivants sont offerts à vos salariés (non cadres supérieurs) ?

- | | Oui | Non |
|--|--------------------------|--------------------------|
| a. Logement mis à disposition par l'employeur..... | ☐ | ☐ |
| b. Véhicule de société ou participation aux frais automobiles | ☐ | ☐ |
| c. Emprunt à taux préférentiel et subvention d'intérêts..... | ☐ | ☐ |
| d. Régime complémentaire de pension, assurance-vie et/ou plan d'épargne logement | ☐ | ☐ |
| e. Chèques-repas/ Tickets restaurant/ Restaurant d'entreprise..... | ☐ | ☐ |
| f. Participation aux frais de scolarité..... | ☐ | ☐ |

F9. Les dispositions suivantes relatives au temps de travail des salariés (non cadres supérieurs) existent-elles dans votre entreprise ?

	Oui, pour la plupart des salariés	Oui, mais seulement pour quelques-uns	Non
a. Travailler à (ou à partir de) la maison durant les heures normales de travail	☐	☐	☐
b. Possibilité de réduire le nombre d'heures de travail (ex : basculement d'un temps plein à un temps partiel)	☐	☐	☐

F10. Est-ce que les avantages extra légaux suivants sont offerts à vos salariés (non cadres supérieurs) ?

	Oui	Non
a. Place de crèche/garderie	☐	☐
b. Aide financière aux services de garde d'enfant	☐	☐
c. Aide financière pour prendre soins des personnes âgées et/ou handicapées	☐	☐
d. Jours de congés pour raisons familiales supérieurs au minimum légal	☐	☐
e. Congé sans solde/année sabbatique	☐	☐

Partie G - Formation

G1. Existe-t-il un système de tutorat des salariés au sein de votre entreprise ? (ex. : mentoring, parrainage)

☐ Oui ☐ Non

G2. En 2012, combien de salariés (non cadres supérieurs) ont bénéficié de jours de formation pris sur le temps de travail ?

0% à 5%	6% à 24%	25% à 49%	50% à 74%	75% à 94%	95% à 100%	NSP
☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐

G3. Votre entreprise favorise-t-elle l'accès des groupes suivants à des formations ?

	Oui, mais communes à tous les salariés	Oui, mais spécifiques à ces salariés	Non
a. Travailleurs âgés.....	☐	☐	☐
b. Salariés peu ou pas diplômés ..	☐	☐	☐

G4. Au cours des 12 derniers mois, quel est le nombre moyen de journées de formation par salarié (non cadre supérieur) ?

Moins de 1 jour	1 à 2 jours	3 à 5 jours	5 à 10 jours	11 jours ou plus	NSP
☐	☐	☐	☐	☐	☐

G5. Le choix des formations suivies est-il ... ? (cochez une seule réponse)

Principalement à l'initiative du salarié	☐
Principalement à l'initiative de la hiérarchie	☐
D'un commun accord	☐

G6. La majorité des formations suivies par vos salariés leur permettent-elles d'acquérir des compétences ... ? (cochez une seule réponse)

Générales et donc utilisables à la fois dans l'entreprise et dans d'autres entreprises ☐

Utilisables principalement dans l'entreprise ☐

G7. Votre entreprise a-t-elle des dispositifs internes visant à encourager les salariés à développer leurs compétences et leur carrière ?

☐ Oui ☐ Non

Partie H - Utilisation des outils numériques

H1. Est-ce que votre entreprise utilise les Technologies de l'Information et de la Communication (TIC) suivantes ?

	Oui	Non
a. Intranet ^[3]	☐	☐
b. Outil de vidéoconférence ou web conférence.....	☐	☐
c. Logiciels de gestion de la relation client (CRM) ^[4]	☐	☐
d. Progiciels de Gestion Intégrés (PGI ou ERP) ^[5]	☐	☐
e. Outils de modélisation et d'automatisation des processus (Workflow software ^[6] , Business Process Management System (BPMS ^[7]) ...)	☐	☐
f. Logiciels collaboratifs ou groupware ^[8] (ex : SharePoint) ou outils collaboratifs Web	☐	☐
g. Échanges numériques de données avec des clients ou des fournisseurs (Extranet ^[9] , EDI ^[10] par exemple)	☐	☐
h. Logiciels permettant d'effectuer un suivi de la performance des salariés	☐	☐

H2. Pensez-vous que l'usage des Technologies de l'Information et de la Communication (TIC) dans votre entreprise a permis... ?

	Oui	Non
a. De donner plus d'autonomie de décisions au(x) chef(s) d'équipe....	☐	☐
b. De donner plus d'autonomie de décisions aux opérateurs ou agents.....	☐	☐
c. De supprimer des niveaux hiérarchiques	☐	☐
d. D'améliorer le suivi de la qualité du travail	☐	☐
e. D'améliorer la supervision des salariés.....	☐	☐

H3. Combien de salariés (non cadres supérieurs) utilisent Internet dans leurs activités professionnelles ? (cochez une seule réponse)

0% à 5%	6% à 24%	25% à 49%	50% à 74%	75% à 94%	95% à 100%	NSP
☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐

H4. Vos salariés (non cadres supérieurs) ont-ils le droit d'utiliser Internet à des fins personnelles ?

☐ Oui ☐ Non

H5. Est-ce que votre entreprise fournit des outils numériques du type Smartphone, ordinateur portable et/ou tablette numérique à ses salariés (non cadres supérieurs) ?

Non	Oui, à moins de 5% des salariés	Oui, à moins de 25% des salariés	Oui, à plus de 25% des salariés
☐	☐	☐	☐

H6. Votre entreprise offre-t-elle à ses salariés (non cadres supérieurs) la possibilité d'utiliser leur propre téléphone, ordinateur personnel et/ou tablette numérique pour des usages professionnels ?

☐ Oui ☐ Non

H7. Votre entreprise offre-t-elle à ses salariés la possibilité d'accéder à distance (via une connexion à l'Internet fixe, mobile ou sans fil) :

	Oui	Non
a. Au système d'e-mail de l'entreprise ?	☐	☐
b. Aux documents de l'entreprise ?	☐	☐
c. Aux logiciels dédiés aux activités de l'entreprise ? <i>ex. pour la gestion des commandes ou des ventes, ERP (Enterprise Resource Planning) et les applications liée....</i>	☐	☐

H8. Votre entreprise recourt-elle à la virtualisation de ses serveurs ou applications via du Cloud Computing^[11] ?

☐ Oui ☐ Non ☐ NSP

Partie I - Consultation et représentation des salariés

I1. Quelle est la fréquence des réunions entre la Direction et l'ensemble des salariés ?
(cochez une seule réponse)

Moins d'une fois par an	Annuellement	Semestriellement	Trimestriellement	Mensuellement
☐	☐	☐	☐	☐

12. D'après votre expérience, quelle part de la durée totale des ces réunions est utilisée par les salariés afin qu'ils puissent s'exprimer ou poser des questions ? (cochez une seule réponse)

Aucun (0%)	Jusqu'à un quart du temps	Jusqu'à la moitié du temps	Plus de la moitié du temps
☐	☐	☐	☐

13. Est-ce que la Direction cherche à stimuler la participation des salariés par l'un des dispositifs suivants ?

	Oui	Non
a. Programme de suggestions des salariés, boîte à idées	☐	☐
b. Enquête(s) auprès des salariés (au moins une depuis début 2010)	☐	☐
c. Soirées, fêtes et/ou séminaires d'entreprises	☐	☐
d. Aménagement de l'espace pour favoriser les discussions informelles entre salariés	☐	☐
e. Espace de discussion ouvert sur l'Intranet ou sur un réseau social d'entreprise	☐	☐

14. La Direction utilise-t-elle les moyens suivants pour communiquer avec l'ensemble des salariés ?

	Oui	Non
a. Panneaux d'affichage ou distribution régulière de bulletins d'information	☐	☐
b. Diffusion régulière d'informations par courrier électronique ou via l'Intranet	☐	☐

15. Combien de syndicats différents sont présents dans votre entreprise ? (cochez une seule réponse)

Aucun	1	2	3	4 ou plus	NSP
☐	☐	☐	☐	☐	☐

16. Une convention collective de travail s'applique-t-elle dans votre entreprise ?

(Cochez une seule réponse)

Oui, conclue au niveau de votre entreprise ☐

Oui, conclue au niveau de votre secteur d'activité (branche) ☐

Non ☐

17. Vis-à-vis de la Délégation du Personnel, sur les sujets suivants, la Direction ...
(cochez une seule réponse par ligne)

	Informe	Consulte pour avis	Recherche une solution négociée
a. La situation économique de l'entreprise	☐	☐	☐
b. La situation de l'emploi (embauches, licenciements)	☐	☐	☐
c. Les changements d'organisation du travail	☐	☐	☐
d. Le temps de travail	☐	☐	☐
e. Les salaires	☐	☐	☐
f. La formation des salariés	☐	☐	☐

- | | | | |
|---|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| g. La santé et sécurité au travail | ☐ | ☐ | ☐ |
| h. L'égalité de traitement entre femmes et hommes | ☐ | ☐ | ☐ |

I8. Comment qualifieriez-vous le climat social actuel dans votre entreprise... ? (cochez une seule réponse)

- | | | | |
|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| Tendu | Plutôt tendu | Plutôt calme | Calme |
| ☐ | ☐ | ☐ | ☐ |

Partie J - Gestion de la nouveauté

J1. Votre entreprise a-t-elle mis en place un système de « veille » pour identifier les idées nouvelles ou les développements technologiques récents pouvant contribuer à l'amélioration ou au renouvellement des produits, des services offerts ou des processus de production ? (cochez une seule réponse)

- Oui, avec du personnel dédié à cette mission ☐
- Oui, cela fait partie des responsabilités du personnel en général ☐
- Non ☐

J2. Entre début 2010 et fin 2012, votre entreprise a-t-elle réalisé des changements organisationnels significatifs ? (ces changements peuvent inclure l'introduction de nouvelles procédures de gestion, de nouvelles façons d'organiser le travail et de prendre les décisions, ou de nouvelles méthodes pour organiser les relations inter-entreprises ou inter-organisations)

- ☐ Oui ☐ Non, **allez en J4.**

J3. Est-ce que ces changements organisationnels significatifs ont été impulsés par ... ?

	Oui	Non
a. des changements de réglementations dans le domaine de l'environnement	☐	☐
b. des changements de réglementations en matière d'emploi.....	☐	☐
c. d'autres changements de réglementations.....	☐	☐
d. l'introduction de nouveaux outils numériques/technologiques	☐	☐

J4. Entre début 2010 et fin 2012, votre entreprise a-t-elle introduit des biens ou services nouveaux (ou améliorés) de manière significative quant à leurs caractéristiques ? (les biens ou services doivent être nouveaux (ou améliorés) pour votre entreprise, sans nécessairement l'être pour votre marché)

☐ Oui ☐ Non

J5. Entre début 2010 et fin 2012, votre entreprise a-t-elle mis en œuvre une technologie de production ou une méthode de distribution, qui était nouvelle (ou modifiée de manière significative) ? (Cette technologie ou méthode de distribution doit être nouvelle (ou améliorée) pour votre entreprise, sans nécessairement l'être pour votre marché)

☐ Oui ☐ Non *Si Non à J4 et J5, allez en J7.*

J6. Qui a développé ces biens ou services nouveaux (J4) ou ces technologies de production ou méthodes de distribution nouvelles (J5) ?

	Oui	Non
a. <u>Votre entreprise</u> elle-même.....	☐	☐
b. Votre entreprise, <u>en collaboration</u> avec d'autres parties de votre groupe, d'autres entreprises ou institutions (ex: Universités, instituts de recherche)	☐	☐
c. Votre entreprise, <u>en adaptant</u> ou modifiant des biens, services, ou procédés ou méthodes initialement développés par d'autres (parties de votre groupe, entreprises, institutions)	☐	☐
d. <u>D'autres entreprises</u> , institutions ou parties de votre groupe.....	☐	☐
Parmi ces propositions, quelle a été la principale utilisée sur la période 2010-2012 ?	☐	
<i>Veuillez indiquer la lettre correspondante (a., b., c. ou d.)</i>		

J7. Entre début 2010 et fin 2012, votre entreprise a-t-elle utilisé les méthodes suivantes afin de stimuler l'émergence d'idées nouvelles et la créativité des salariés ?

	Oui	Non
a. Séances de remue-méninge ('Brainstorming')	☐	☐
b. Rotation des salariés entre équipes	☐	☐
c. Attribution de primes	☐	☐
d. Attribution d'avantages en nature (ex. : temps libre, reconnaissance publique, attribution de tâches plus intéressantes).....	☐	☐
e. Formation(s) favorisant le développement d'idées nouvelles et/ou la créativité	☐	☐
f. Participation d'experts externes (d'Universités, d'instituts de recherche, d'autres entreprises)	☐	☐
g. Participation d'experts issus du groupe d'entreprises ou mobilité des salariés au sein du groupe	☐	☐

K1. Votre entreprise est-elle active dans le domaine de la Responsabilité Sociale des Entreprises (RSE) ?

Oui

☐

Non, mais c'est prévu
dans moins de 2 ans

☐

allez en K7.

Non

☐

allez en K7.

K2. Quel domaine est concerné par votre démarche RSE ? (plusieurs réponses possibles)

Économique
(ex. label qualité)

☐

Environnemental
(ex. réduction des
déchets)

☐

Social
(ex. gestion de la
diversité)

☐

K3. Depuis combien d'années votre entreprise est-elle active en matière de RSE ?

Moins d'un an

☐

entre 1 an et 5 ans

☐

Plus de 5 ans

☐

K4. Où est décrite votre démarche RSE ? (plusieurs réponses possibles)

a. Dans votre rapport
d'activité

☐

b. Sur votre site
web

☐

c. Dans un rapport dédié
à la RSE

☐

d. Ailleurs

☐

e. Nulle part

☐

K5. Est-ce que votre entreprise... ?

	Oui	Non
a. A nommé une ou plusieurs personnes pour réaliser sa démarche RSE	☐	☐
b. S'est fixée des objectifs mesurables en matière de RSE (ex. : réduction du x% de déchets, augmentation du x% de femmes aux postes à responsabilité, ...).	☐	☐
c. A élaboré un calendrier des actions à mener	☐	☐
d. A développé une procédure pour suivre et/ou contrôler la mise en œuvre de sa démarche RSE.....	☐	☐

K6. En 2012, dans le cadre de votre démarche RSE, votre entreprise est-elle entrée en contact avec les acteurs suivants pour... ? (cochez une seule réponse par ligne)

	Les informer	Les consulter	Tenir compte de leurs recommandations	Développer un partenariat	Aucune relation
a. ONG	☐	☐	☐	☐	☐
b. Organismes gouvernementaux	☐	☐	☐	☐	☐
c. Investisseurs/actionnaires	☐	☐	☐	☐	☐
d. Clients/fournisseurs/sous traitants	☐	☐	☐	☐	☐

K7. Concernant les items ci-après, votre entreprise... ?

	Oui	Non
a. Décrit dans un document ses valeurs, ses préoccupations et motivations au niveau social et environnemental (code de conduite, charte éthique...).....	☐	☐
b. Répond à toutes les plaintes de ses clients.....	☐	☐
c. Fournit à ses clients une information complète et détaillée sur les produits et services	☐	☐
d. Vis-à-vis de ses clients va au-delà des exigences légales (droit commercial, code de la consommation)	☐	☐
e. Verse des aides financières à des œuvres de bienfaisance (ex.: ONG, Asbl, fondations)	☐	☐
f. A mis en place un programme pour réduire la quantité d'énergie et de matériaux consommés	☐	☐
g. Encourage les partenariats locaux (avec des entreprises et/ou des écoles)	☐	☐
h. Négocie directement avec les salariés ayant des besoins spécifiques (femmes, jeunes parents, travailleurs âgés...).....	☐	☐
i. Consulte les ONG et/ou des Asbl pour résoudre les difficultés rencontrées par certains groupes de salariés aux besoins spécifiques.....	☐	☐

Partie L - Contexte économique

L1. Combien de concurrents avez-vous sur votre marché principal ? (cochez une seule réponse)

Aucun	1 à 5	6 à 10	11 à 15	16 à 25	plus de 25
☐	☐	☐	☐	☐	☐

L2. Dans quelle mesure les facteurs suivants décrivent le contexte de la concurrence sur votre marché principal ? (cochez une seule réponse par ligne)

	Elevé	Moyen	Faible
a. Votre position sur le marché est menacée par des nouveaux concurrents	☐	☐	☐
b. Les produits / services deviennent vite obsolètes.....	☐	☐	☐
c. Les technologies de production et services changent rapidement	☐	☐	☐
d. Évolution de la demande difficile à prévoir	☐	☐	☐

L3. Depuis le 1^{er} janvier 2010, votre chiffre d'affaires total (cochez une seule réponse)

a augmenté de plus de 5% ?	a diminué de plus de 5% ?	est resté stable? (entre -5% et +5%)	L'entreprise n'existait pas au 1 ^{er} janvier 2010
☐	☐	☐	☐

L4. Entre début 2010 et fin 2012, votre entreprise a-t-elle connu les changements structurels suivants :

	Oui	Non
a. Restructuration liée à une fusion, acquisition d'une autre entreprise ou groupe d'entreprises	☐	☐
b. Vente, fermeture, externalisation d'une partie des activités de l'entreprise	☐	☐
c. Délocalisation à l'étranger d'une partie de l'activité	☐	☐

Partie M - Caractéristiques du répondant

M1. Quelle est votre fonction ?

Directeur ou responsable des Ressources Humaines, Directeur du personnel, chef du personnel ☐

Président, directeur général (PGD/DG), patron, chef d'entreprise ☐

Secrétaire général, directeur général adjoint ☐

Autre, précisez : ☐

1 = "Directeur ou responsable des Ressources Humaines, Directeur du personnel, chef du personnel"

2 = "Président, directeur général (PGD/DG), patron, chef d'entreprise"

3 = "Secrétaire général, directeur général adjoint, gérants et associés"

4 = "Assistant RH"

5 = "Assistant de direction"

6 = "Assistant administratif"

7 = "Directeur administratif/commercial/financier"

8 = "Administrateur"

9 = "Comptable"

10 = "Secrétaire"

11 = "CA"

12 = "Autre"

M2. Souhaitez-vous recevoir la publication du CEPS/INSTEAD contenant les principaux résultats de cette enquête ?

☐ Oui ☐ Non

Si oui, merci de nous fournir ci-dessous vos coordonnées.

Nom Prénom

Tél

E-mail

Nous vous remercions pour votre collaboration

GLOSSAIRE

[1] Cadre supérieur (<http://www.guichet.public.lu/fr/citoyens/actualites/2011/06/30-cadre-superieur>) :

Pour être considéré comme cadre supérieur, plusieurs conditions doivent être remplies, notamment : (1) un critère lié à la rémunération: le cadre supérieur doit disposer d'un **salaire** nettement plus **élevé** que celui des autres salariés. (2) Un critère lié aux fonctions : il doit exercer une fonction d'autorité sur d'autres salariés, il est en charge de manière relativement autonome d'un domaine de responsabilités ou d'un département. Par ailleurs, les fonctions du cadre impliquent une **large indépendance** de ce dernier dans l'organisation de son travail ainsi qu'une **flexibilité** importante **dans les horaires de travail**.

[2] Responsabilité Sociale des Entreprises (RSE) : intégration volontaire des préoccupations sociales et écologiques des entreprises à leurs activités commerciales et leurs relations avec leurs parties prenantes. Etre socialement responsable signifie non seulement satisfaire pleinement aux obligations juridiques applicables, mais aussi aller au-delà et investir «davantage » dans le capital humain, l'environnement et les relations avec les parties prenantes (les salariés, les clients, les fournisseurs, les organisations non gouvernementales, les collectivités locales, les actionnaires).

[3] Intranet : Réseau de communications interne de l'entreprise utilisant les protocoles Internet pour permettre la communication au sein d'une organisation.

[4] Customer Relationship Management (CRM) : Progiciels permettant de gérer l'ensemble des relations client dans un même processus en regroupant la gestion des campagnes marketing, l'informatisation des forces de vente, le suivi de la relation client au quotidien, ...

[5] Enterprise Resource Planning (ERP) : Un progiciel de gestion intégré (PGI, en anglais Enterprise Resource Planning ou ERP) est un logiciel ou un ensemble de logiciels qui permettent de gérer l'ensemble des processus d'une entreprise. Le principe fondateur d'un ERP est de construire des applications informatiques (salaire, comptabilité, gestion de stocks...) de manière modulaire (modules indépendants entre eux) tout en partageant une base de données unique et commune.

[6] Workflow (gestion électronique des processus) : Technologie logicielle ayant pour objectif l'amélioration de l'efficacité des processus internes d'une entreprise. Ceci implique la modélisation des procédures de travail avec la prise en compte des acteurs, des tâches et des documents. Exemple : la circulation automatique de méls pour valider une demande de congé. Le workflow peut faire partie d'un BPMS.

[7] BPMS (Business Process Management System) : Ensemble logiciel destiné à formaliser les processus d'une entreprise dans le but de les automatiser.

[8] Logiciel collaboratif ou Groupware : Logiciel qui permet à des utilisateurs séparés géographiquement mais reliés par un réseau informatique de travailler ensemble.

[9] Extranet : Réseau fermé qui utilise les protocoles Internet pour partager de façon sécurisée des informations avec les partenaires commerciaux. Il peut prendre la forme d'une extension sécurisée d'un intranet, ou une partie privée du site Web de l'entreprise.

[10] EDI : L'Electronic Data Interchange (EDI) se réfère à la transmission structurée de données ou de documents entre organismes ou entreprises par voie électronique. Il fait

également référence spécifiquement à une famille de normes (de type EDI) et de messages de type EDI qui peuvent être traités automatiquement.

[11] Cloud computing : Accès via Internet à des données et services sur un serveur distant, non hébergé dans les locaux de l'entreprise.

Annexe II : Questionnaire sur les pratiques de négociation des délégations du personnel



Questionnaire 2013

Pratiques de négociation des délégations du personnel au sein des entreprises

Le CEPS/INSTEAD garantit le traitement confidentiel des données qui **servent exclusivement à l'élaboration de statistiques ou/et à la réalisation d'études scientifiques.**

N°

30017

Introduction

Objectifs du questionnaire :

Le but de ce questionnaire est de collecter des données auprès des délégations du personnel afin de comprendre les pratiques de négociation dans les entreprises au Luxembourg. Les renseignements que vous nous fournirez nous permettront de dresser, pour la première fois au Luxembourg, un état des lieux du dialogue social au sein des entreprises.

Champ du questionnaire:

Le présent questionnaire s'adresse aux président-e-s ou, à défaut, aux vice-président-e-s des délégations du personnel au sein des entreprises, de 15 salariés et plus, qui mènent des activités marchandes sur ou à partir du territoire économique luxembourgeois.

Remarques :

- A part les questions de la Partie A – Votre profil (c'est-à-dire du/de la président-e ou vice-président-e de la délégation du personnel), les questions portent sur les activités de l'ensemble de la délégation du personnel.
- L'abréviation « **NSP** » signifie « **Ne sait pas** ». Type de réponse à éviter, dans la mesure du possible. Merci de votre compréhension.
- En cas de doute entre plusieurs choix, sélectionnez celui que vous considérez comme le plus important.

Comment remplir ce questionnaire ?

Ce questionnaire s'adresse en priorité au/à la président-e de la délégation du personnel

entreprise : 1.02 IMMOGLOBAL SARL.

En cas d'indisponibilité de ce dernier/cette dernière, nous demandons au/à la vice-président-e de la délégation du personnel de bien vouloir remplir le questionnaire.

Pour faciliter la lecture automatisée de vos réponses, nous vous remercions de bien vouloir :

- Utiliser un stylo de couleur noire ;
- Ecrire en caractères d'imprimerie ;
- Cocher par une croix chaque fois que nécessaire, sans dépasser la case, par exemple : ☒ ;
- Ne pas agraffer les documents, ni percer ;
- En cas d'erreur, griser complètement la case erronée (par exemple : ☐) et cocher la bonne réponse.

Partie A - Votre profil

A1. Vous êtes de sexe ... ?

☐ masculin

☐ féminin

A2. Quel est votre âge ?

- ☐ < 20 ans ☐ 20-29 ans ☐ 30-39 ans ☐ 40-49 ans
- ☐ 50-59 ans ☐ 60 ans et plus

A3. Quelle est votre nationalité ?

- ☐ luxembourgeoise ☐ portugaise ☐ française ☐ allemande
- ☐ belge ☐ italienne ☐ autre pays de l'Union Europ. (EU27) ☐ hors EU

A4. Quel est votre lieu de résidence ?

- ☐ Luxembourg ☐ France ☐ Belgique ☐ Allemagne ☐ Autre

A5. Quel est votre diplôme obtenu le plus élevé ?

- ☐ Pas de formation
- ☐ Fin d'études primaire
- ☐ Certificat secondaire inférieur (*général, technique, professionnel, BEPC, Haupt- u. Realschule*)
- ☐ Diplôme d'Aptitude Professionnelle (DAP), (*CCM, CITP, CATP, secondaire professionnel, CAP, BEP, BAC professionnel, Gesellenprüfung, kaufmännischer Abschluss*)
- ☐ Fin d'études secondaires classiques (*secondaire supérieur général, BAC général*)
- ☐ Fin d'études secondaires techniques (*secondaire supérieur technique, BAC technique, Fachoberschule, Gymnasium*)
- ☐ Brevet de maîtrise artisanale (*post secondaire non supérieur, Meisterprüfung*)

☐ Enseignement supérieur (BAC+2 / ...)	Précisez le domaine :	
☐ Enseignement supérieur (BAC+4 / ...)	Précisez le domaine :	
☐ Enseignement supérieur (BAC+8 et ...)	Précisez le domaine :	
☐ Autre :		

A6. Depuis combien d'années travaillez-vous dans votre entreprise ?

☐ < 2 ans	☐ 2-5 ans	☐ 6-10 ans	☐ 11-15 ans	☐ 16-20 ans
☐ 21-25 ans	☐ 26-30 ans	☐ 31-35 ans	☐ 36-40 ans	☐ >40 ans

A7. Quelle est votre profession ? (une seule réponse possible)

☐ **Cadres supérieurs ou professions intellectuelles et scientifiques**
Dirigeant, gérant, cadre de direction, cadre infirmier, médecin, diplômé de l'enseignement supérieur exerçant des professions comme juriste, économiste, ingénieur, ...

☐ **Professions intermédiaires**
Courtier, comptable, secrétaire d'administration, agent commercial, dessinateur de produits industriels et commerciaux, agent immobilier, agent d'assurance, personnel infirmier, diététicien, technicien (électricité, informatique, construction, mécanique, génie civil, ...), ...

☐ **Employés de type administratif**
Employé de bureau (secrétaire, opérateur de traitement de texte, ...)
Employé de réception (caissier, guichetier, ...)

☐ **Vendeurs de magasin et de marché**

☐ **Personnel des services**
Cuisinier, serveur, agent d'accueil, aide soignant, garde d'enfant, coiffeur, ...

☐ **Ouvriers de type artisanal ou artisans**
Maçon, charpentier, plâtrier, peintre, plombier, électricien, soudeur, mécanicien, boucher, boulanger,

☐ **Conducteurs d'installation et de machines et ouvriers de l'assemblage**
Monteur d'appareil électrique, monteur en construction mécanique, ...

Conducteur de véhicules à moteur et de machines (d'autobus, de poids lourds, de grues, de chariots élévateurs, de machines à travailler les métaux et les produits minéraux, ...)

- ☐ **Ouvriers et employés non qualifiés**
Manœuvre dans la construction et l'industrie manufacturière
Employé non qualifié des services et de la vente (portier, gardien, laveur de vitres, ...)
- ☐ **Autre : précisez :**

A8. Comme représentant-e du personnel, quelle fonction exercez-vous actuellement dans votre entreprise ?

- ☐ Président-e de la délégation du personnel
- ☐ Vice-président-e de la délégation du personnel
- ☐ Autre : précisez :

➔ Si «AUTRE » Passez à la question A11

A9. Etes-vous délégué-e libéré-e ?

- ☐ oui , à %
☐ non

A10. Depuis combien d'années au total exercez-vous la fonction de président-e ou vice-président-e au sein de la délégation du personnel, dans votre entreprise actuelle ou dans une autre ? Calculez la somme des années, même discontinues.

- ☐ < 2 ans ☐ 2-5 ans ☐ 6-10 ans ☐ 11-15 ans ☐ 16-20 ans
- ☐ 21-25 ans ☐ 26-30 ans ☐ 31-35 ans ☐ 36-40 ans ☐ >40 ans

A11. Depuis combien d'années au total exercez-vous une fonction de représentant-e, titulaire ou suppléant-e, au sein de la délégation du personnel, dans votre entreprise actuelle ou dans une autre ? *Calculez la somme des années, même discontinues.*

- ☐ < 2 ans ☐ 2-5 ans ☐ 6-10 ans ☐ 11-15 ans ☐ 16-20 ans
- ☐ 21-25 ans ☐ 26-30 ans ☐ 31-35 ans ☐ 36-40 ans ☐ >40 ans

A12. Au total, combien de délégué-e-s, titulaire(s) et suppléant(s), compte votre entreprise ?

--

 Personnes

A13. Disposez-vous de suffisamment de temps (=décharge horaire de délégué-e et temps supplémentaire accordé par la direction) pour effectuer les tâches qui incombent à votre mandat ?

☐ oui

☐ non

A14. Etes-vous syndiqué-e ?

☐ oui

☐ non

➔ Si « NON » Passez à la question A17

A15. Quelle est votre organisation syndicale ?

- ☐ OGBL - Onofhängege Gewerkschaftsbond Lëtzebuerg
- ☐ LCGB – Lëtzebuerger Chrëschtleche Gewerkschaftsbond
- ☐ CGFP - Confédération Générale de la Fonction Publique
- ☐ FGFC - Fédération Générale de la Fonction Communale

☐ ALEBA – Association Luxembourgeoise des Employés de Banque et Assurance

☐ FNCTTFEL - Fédération Nationale des Cheminots, Travailleurs du Transport, Fonctionnaires et Employés Luxembourgeois (Landesverband)

☐ SYPROLUX – Syndicat Professionnel des Cheminots Luxembourgeois

☐ Autre : précisez :

A16. Depuis combien d'années êtes-vous membre de votre organisation syndicale ?

☐ < 2 ans ☐ 2-5 ans ☐ 6-10 ans ☐ 11-15 ans ☐ 16-20 ans

☐ 21-25 ans ☐ 26-30 ans ☐ 31-35 ans ☐ 36-40 ans ☐ >40 ans

A17. A l'avenir, souhaitez-vous continuer à exercer votre fonction de représentant-e du personnel ?

☐ sûrement ☐ probablement ☐ probablement pas ☐ sûrement pas

A18. Actuellement, avez-vous des engagements associatifs ou politiques autres que ceux de représentant-e du personnel ? Plusieurs réponses sont possibles.

☐ Non, aucun

☐ Oui, j'exerce un mandat électif politique

☐ Oui, je suis membre d'un parti politique

☐ Oui, je suis membre actif d'une association

☐ Oui, j'ai d'autres engagements ; précisez :

Partie B - Relations avec les salariés de l'entreprise

Les questions des parties de B à F concernent les activités de l'ensemble de la délégation du personnel.

B1. Veuillez indiquer pour chaque document ou activité cité ci-dessous, à quelle fréquence la délégation du personnel l'a rédigé ou réalisé au cours des trois dernières années (2010, 2011, 2012) ? (cochez une seule réponse par ligne)

	souvent	parfois	jamais
Un journal de la délégation du personnel destiné au personnel	☐	☐	☐
Une Newsletter envoyée par courrier électronique	☐	☐	☐
Un journal syndical destiné aux seuls adhérents	☐	☐	☐
Des tracts	☐	☐	☐
Des assemblées d'adhérents	☐	☐	☐
Des assemblées du personnel ou des réunions d'information	☐	☐	☐
Des affichages sur les panneaux de la délégation du personnel	☐	☐	☐
Des tournées dans les ateliers ou bureaux	☐	☐	☐
Des permanences	☐	☐	☐
La mise en place d'une boîte à suggestions	☐	☐	☐
Autre, précisez :	☐	☐	☐

--

B2. Veuillez indiquer pour chaque action spécifique citée ci-dessous, à quelle fréquence la délégation du personnel l'a menée au cours des trois dernières années (2010, 2011, 2012) ? (cochez une seule réponse par ligne)

	souvent	parfois	jamais
Accueil des nouveaux embauchés	☐	☐	☐
Contact et discussion avec les salariés	☐	☐	☐
Conseil juridique aux salariés	☐	☐	☐
Représentation des salariés devant la hiérarchie	☐	☐	☐
Campagne de syndicalisation auprès des salariés à statut précaire (intérimaires, contractuels à durée déterminée, stagiaires, ...)	☐	☐	☐
Campagne de syndicalisation auprès des salariés d'entreprises sous-traitantes	☐	☐	☐
Enquête auprès des salariés	☐	☐	☐
Cahier de revendications	☐	☐	☐
Animation de conflits collectifs de travail	☐	☐	☐
Négociation d'accords collectifs de travail	☐	☐	☐
Animation de la section syndicale, syndicalisation des salariés	☐	☐	☐
Elaboration de propositions quant aux orientations économiques et sociales de l'entreprise	☐	☐	☐
Activités de sécurité (visites, informations, ...)	☐	☐	☐

Autre : précisez

☐☐☐☐☐☐☐☐☐

Partie C - Relations avec la direction de l'entreprise

C1. Au cours des trois dernières années (2010, 2011, 2012), à quelle fréquence la délégation a-t-elle été en contact avec la direction pour discuter ou négocier de thèmes concernant les salariés de l'entreprise ?

- ☐ tous les jours
- ☐ au moins une fois par semaine
- ☐ au moins une fois par mois
- ☐ au moins tous les 3 mois
- ☐ au moins tous les 6 mois
- ☐ une fois par an
- ☐ jamais

C2. Comment décririez-vous l'attitude générale de la direction par rapport à l'affiliation des salariés de votre entreprise à un syndicat ? La direction est...

- ☐ en faveur
- ☐ n'est pas en faveur
- ☐ n'a aucune position
- ☐ NSP

C3. Vis-à-vis de la délégation du personnel, sur les sujets suivants, la direction ...

	... informe	... consulte pour avis	... recherche une solution négociée
Situation économique de l'entreprise	☐	☐	☐
Situation de l'emploi (embauches, licenciements)	☐	☐	☐
Changements d'organisation du travail	☐	☐	☐
Temps de travail	☐	☐	☐
Salaires	☐	☐	☐
Formation des salariés	☐	☐	☐
Santé et sécurité au travail	☐	☐	☐
Egalité de traitement entre femmes et hommes	☐	☐	☐

Partie D - Prise en compte des réclamations individuelles et des revendications collectives lors des réunions de la délégation du personnel

D1. Lors des réunions de délégation, à quelle fréquence les thèmes de réclamations individuelles suivants ont-ils été abordés au cours des trois dernières années (2010, 2011, 2012) ? (cochez une seule réponse par ligne)

	souvent	parfois	jamais	
			car réglé directement par la hiérarchie	car cela ne s'est pas produit
Absence de promotion ou d'augmentation individuelle	☐	☐	☐	☐
Mésentente avec un supérieur	☐	☐	☐	☐
Procédure de licenciement	☐	☐	☐	☐
Conditions de travail (bruit, rythme, horaires)	☐	☐	☐	☐
Aménagement de l'horaire	☐	☐	☐	☐
Application de la convention collective (ou d'accord d'entreprise)	☐	☐	☐	☐
Formation	☐	☐	☐	☐
Santé et sécurité au travail	☐	☐	☐	☐
Harcèlement sexuel et moral	☐	☐	☐	☐
Egalité entre femmes et hommes	☐	☐	☐	☐

Autre, précisez :

☐
☐
☐
☐

D2. Estimez-vous que les réclamations transmises par la délégation du personnel à la direction débouchent sur des solutions concrètes ?

☐

toujours

☐

souvent

☐

parfois

☐

jamais

D3. Lors des réunions de délégation, à quelle fréquence les thèmes de revendication collective suivants ont-ils été abordés au cours des trois dernières années (2010, 2011, 2012) ? (cochez une seule réponse par ligne)

souvent

parfois

jamais



car réglé
directement
par la
hiérarchie

car cela
ne s'est
pas
produit

Emploi, licenciements

☐
☐
☐
☐

Temps de travail, durée,
aménagement

☐
☐
☐
☐

Salaires, primes

☐
☐
☐
☐

Climat des relations de travail
(brimades, discipline,...)

☐
☐
☐
☐

Qualifications, classifications

☐
☐
☐
☐

Conditions de travail (bruit,
rythme, horaire)

☐
☐
☐
☐

Changements technologiques et
innovations organisationnelles

☐
☐
☐
☐

Formation professionnelle	☐	☐	☐	☐
Droit syndical	☐	☐	☐	☐
Santé et sécurité au travail	☐	☐	☐	☐
Harcèlement sexuel ou moral	☐	☐	☐	☐
Egalité entre femmes et hommes	☐	☐	☐	☐
Autre, précisez :	☐	☐	☐	☐

Partie E - Relations avec les syndicats

E1. Combien de syndicats différents sont représentés dans votre entreprise ?

Aucun	1	2	3	4 ou plus	NSP
☐	☐	☐	☐	☐	☐

E2. Une convention collective de travail s'applique-t-elle dans votre entreprise ? (plusieurs réponses possibles)

☐ Oui, conclue au niveau de votre entreprise

☐ Oui, conclue au niveau de votre secteur d'activité
(branche)

☐ Non

E3. Au cours des trois dernières années (2010, 2011, 2012), à quelle fréquence la délégation a-t-elle été en contact avec son (ou ses) syndicat(s) pour discuter de stratégies et positions à adopter ?

- ☐ tous les jours
- ☐ au moins une fois par semaine
- ☐ au moins une fois par mois
- ☐ au moins tous les 3 mois
- ☐ au moins tous les 6 mois
- ☐ une fois par an
- ☐ jamais

Partie F - Climat social dans l'entreprise

F1. Comment qualifieriez-vous le climat social actuel dans votre entreprise... ?

- ☐ tendu ☐ plutôt tendu ☐ plutôt calme ☐ calme

F2. Pensez-vous qu'au cours des trois dernières années (2010, 2011, 2012), l'intérêt des salariés pour les activités de la délégation du personnel ...

- ☐ a augmenté ☐ est resté stable ☐ a diminué

F3. Au cours des trois dernières années (2010, 2011, 2012), combien de salariés de l'entreprise ont recouru au Tribunal du travail (y compris les procédures en cours) à votre connaissance ?

Salariés

NSP ☐

F4. Parmi les formes de conflits suivants, quelles sont celles que votre entreprise a connues au cours des trois dernières années (2010, 2011, 2012) ? (cochez une seule réponse par ligne)

	jamais	de 1 à 2 fois	de 3 à 5 fois	plus de 5 fois
Un débrayage	☐	☐	☐	☐
Une grève	☐	☐	☐	☐
Une grève du zèle, ralentissement de production	☐	☐	☐	☐
Un refus d'heures supplémentaires par les salariés	☐	☐	☐	☐
Un piquet de protestation, un rassemblement, une manifestation	☐	☐	☐	☐
Une pétition	☐	☐	☐	☐
Autre, précisez	☐	☐	☐	☐

F5. Au cours des trois dernières années (2010, 2011, 2012), quels ont été les thèmes de ces conflits dans votre entreprise ? (plusieurs réponses possibles)

- ☐ Aucun conflit
- ☐ Emploi, licenciements
- ☐ Temps de travail, durée, aménagement
- ☐ Salaires, primes
- ☐ Climat des relations de travail (brimades, discipline,...)
- ☐ Qualifications, classifications

- ☐ Conditions de travail (bruit, rythme, horaire)
- ☐ Changements technologiques et innovations organisationnelles
- ☐ Formation professionnelle
- ☐ Droit syndical
- ☐ Santé et sécurité au travail
- ☐ Harcèlement sexuel et moral
- ☐ Egalité entre femmes et hommes
- ☐ Autre, *précisez*

F6. Souhaitez-vous faire des remarques ou commentaires supplémentaires (par exemple sur d'autres thèmes qui vous tiennent à cœur en tant que délégué-e ou sur le questionnaire lui-même) ?

F7. Souhaitez-vous recevoir la publication du CEPS/INSTEAD contenant les principaux résultats de cette enquête ?

☐ oui

☐ non

Si oui, merci de nous fournir ci-dessous vos coordonnées. Veuillez écrire en caractères d'imprimerie.

Nom Prénom

Tél

E-mail

Nous vous remercions pour votre précieuse collaboration

