Royaume-Uni

Relations d'emploi, représentation des salariés et performances productives

Jacques FREYSSINET *

Entre les pays d'Europe occidentale, les exercices de comparaison qui portent sur les institutions du marché du travail présentent souvent la France et le Royaume-Uni comme deux modèles polaires. D'un côté, une accumulation de contraintes législatives et réglementaires qui sont génératrices de coûts et de rigidités pour les entreprises et d'entraves au libre fonctionnement du marché du travail. De l'autre, une tendance longue de flexibilisation de la relation d'emploi, de retrait de l'État et d'affaiblissement des droits et des moyens d'action des syndicats. L'économie orthodoxe nous enseigne qu'un tel contraste doit se traduire par un écart significatif des performances productives. Le débat a jusqu'ici surtout été porté à l'échelle macroéconomique avec des résultats incertains. Il peut être éclairé par une comparaison microéconomique qui repose sur la prise en compte directe des caractéristiques et des performances des unités de production.

Depuis 1980, une enquête a été réalisée à six reprises en Grande-Bretagne [1] sur les relations d'emploi dans un échantillon d'établissements (Workplace Employment Relations Survey – WERS). L'enquête s'adresse simultanément aux employeurs, à des représentants des salariés et à un échantillon de salariés de l'établissement. La confrontation des réponses aux trois questionnaires fournit une information d'une richesse exceptionnelle. Elle permet notamment de connaître les principales caractéristiques économiques de l'établissement, sa structure d'emploi, l'organisation du travail, les modes de gestion des ressources humaines et de représentation des salariés, la qualité du travail et la satisfaction au travail. Depuis 1992, la Direction de l'animation de la recherche, des études et des statistiques du ministère du Travail (Dares) s'est fortement inspirée de l'enquête WERS pour réaliser à quatre reprises l'enquête Relations professionnelles et négociations d'entreprise (REPONSE). Les dernières enquêtes WERS et REPONSE ayant eu lieu en 2011, elles permettent de comparer les situations dans les deux pays après la récession de 2008. L'impact de la crise

* Chercheur associé à l'IRES.

1. La Grande-Bretagne inclut l'Angleterre, l'Écosse et le Pays de Galles mais pas l'Irlande du Nord (à la différence du Royaume-Uni).

peut être mis en évidence en mesurant les évolutions observées depuis les précédentes enquêtes : 2004 pour WERS et 2004/2005 pour REPONSE. Une équipe anglo-française a réalisé ce travail dont les résultats sont présentés dans un ouvrage récent (Amossé, Bryson, Forth, Petit, 2016 ; voir aussi van Wanrooy *et al*., 2013). Leurs principaux enseignements peuvent être éclairés ou complétés par quelques recherches antérieures qui fournissent un éclairage sur une période plus longue. Nous en extrayons quelques aspects parmi les plus saillants.

Les modes de représentation des salariés

La représentation des salariés sur les lieux de travail constitue un exemple emblématique de l'opposition entre le modèle « volontariste » britannique et le modèle institutionnel français. En France, c'est la loi qui détermine les conditions de la présence ainsi que les droits et les compétences d'une pluralité d'instances de représentation : délégués du personnel, comités d'établissement et d'entreprise, comités d'hygiène, de sécurité et des conditions de travail, délégués syndicaux et représentants syndicaux. Au Royaume-Uni, la reconnaissance de représentants des salariés suppose l'accord de l'employeur s'il s'agit des syndicats [2] ou résulte de l'initiative de l'employeur s'il s'agit d'instances non syndiquées. Dans un contexte de faiblesse durable du taux de syndicalisation en France et de recul marqué de celui-ci au Royaume-Uni, les variables institutionnelles contribuent à expliquer les fortes différences observées (Amossé, Forth, 2016). Dans le champ couvert par la comparaison [3], le taux moyen de syndicalisation est plus élevé en Grande-Bretagne (15 % contre 9 % en France) et la syndicalisation y est plus concentrée : 7 % des établissements ont un taux de syndicalisation égal ou supérieur à 50 % (contre 2 % en France) tandis que 81 % des établissements ont un taux inférieur à 5 % (contre 65 % en France).

La présence de représentants du syndicat est en Grande-Bretagne fortement liée au taux de syndicalisation, ce qui n'est pas le cas en France. De ce fait, on ne rencontre en Grande-Bretagne des représentants syndicaux que dans 7 % des établissements (contre 31 % en France). Pour 29 % des salariés, il existe un représentant syndical sur le lieu de travail (contre 62 % en France). Des représentants non syndicaux, tantôt élus ou tantôt désignés selon des modalités définies par l'employeur, sont présents dans 14 % des établissements britanniques (contre 34 % en France du fait de l'existence des institutions représentatives légales élues).

Les théoriciens des relations professionnelles utilisent souvent dans ce domaine les concepts de *voice* (prise de parole) et d'*exit* (départ) introduits par Albert Hirschman. En cas d'insatisfaction ou de désaccord de la part des salariés, la présence de représentants leur permet de faire entendre leur voix (revendications, conflits collectifs) donc de peser sur le comportement de l'employeur et de

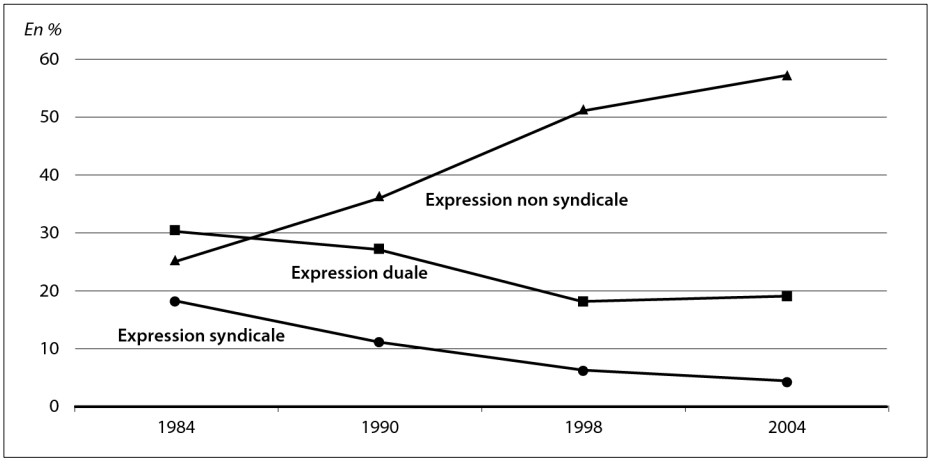
2. Depuis 1999, les syndicats peuvent imposer à l'employeur de les reconnaître et de négocier s'ils démontrent que la majorité des salariés sont syndiqués ou s'ils obtiennent un vote majoritaire. Cette procédure a été très peu utilisée.
3. La comparaison est limitée au tronc commun entre les deux enquêtes : pour les enquêtes 2011, les établissements du secteur marchand (hors agriculture et mines) ayant plus de 10 salariés (ou plus de 20 pour les comparaisons 2004-2011) ; pour le questionnaire auprès des salariés, les salariés ayant plus d'un an d'ancienneté.

rendre la situation plus acceptable pour eux. En l'absence d'une telle possibilité, les salariés sont plus portés à quitter l'entreprise (*exit*). On vérifie que les conflits collectifs sont plus fréquents en France et les taux de démission plus élevés en Grande-Bretagne. La conclusion des auteurs est que les établissements français sont plus souvent dominés par une logique de *voice* exprimée par les syndicats tandis qu'en Grande-Bretagne la logique est plutôt celle des techniques de communication directe à l'initiative des employeurs qui se combinent à des comportements d'*exit* de la part des salariés.

Le débat est éclairé lorsque sont observées en longue période les variations de la présence et des modalités de la *voice* (Willman *et al.*, 2013). Les auteurs opèrent un croisement entre deux distinctions. La première porte sur les types d'expression des salariés (*voice types*) : s'expriment-ils directement ou par l'intermédiaire de représentants ? La seconde distinction s'établit entre les régimes d'expression (*voice regimes*) : l'expression collective, lorsqu'elle existe, passe-t-elle par un canal syndical, non syndical ou dual [4] ? Entre 1984 et 2004 dans le secteur privé (graphique 1), la part d'établissements avec une expression uniquement syndicale tombe de 18 à 4 % et celle du canal dual de 30 à 19 %. Parallèlement, la part de l'expression représentative uniquement non syndicale croît de 25 à 56 %.

À partir des enquêtes WERS et REPONSE de 1998 et 2004, David Marsden étudie, dans les établissements d'au moins 20 salariés, les relations entre l'expression individuelle (*individual voice*) et les formes de représentation des salariés : sont-elles complémentaires ou substituables (Marsden, 2013) ? L'auteur

Graphique 1. Pourcentage d'établissements du secteur privé selon le régime d'expression des salariés (1984-2004)



Note : Le graphique mesure sur l'axe vertical le pourcentage d'établissements selon le régime d'expression des salaries. La somme des pourcentages est inférieure à 100 puisqu'il existe des établissements sans aucune forme organisée d'expression des salariés.
Source : Willman *et al.* (2013).

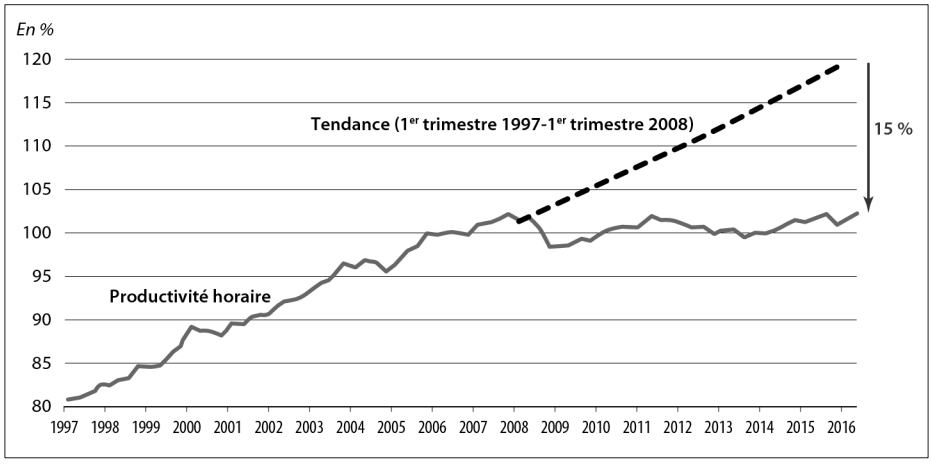
4. Le canal dual suppose l'existence simultanée d'un canal syndical et d'un canal non syndical.

met en évidence une corrélation négative entre l'expression individuelle [5] et la présence de représentants des syndicats : la fonction de ces derniers est d'agréger les intérêts des salariés pour les mobiliser collectivement au lieu de rechercher une solution individuelle. Au contraire, la présence de délégués du personnel élus est positivement corrélée avec l'expression individuelle : les délégués accompagnent et soutiennent les salariés dans la gestion des cas individuels. C'est donc la prise en compte combinée des droits à la représentation et des logiques de mobilisation qui permet d'expliquer les places différentes occupées par l'*individual voice* dans les deux pays. S'il n'a pas des qualifications monnayables sur le marché du travail (qui permettent une menace crédible d'*exit*) ou s'il n'a pas de représentants syndicaux sur le lieu de travail (*union voice*), le salarié mécontent a, selon l'expression de David Marsden, le choix entre souffrir en silence et prendre le risque de l'absentéisme et du départ [6].

Le puzzle de la productivité

La présence syndicale sur les lieux de travail est plus rare en Grande-Bretagne qu'en France ; l'obligation de créer des institutions élues de représentation n'y existe pas. Par ailleurs, dans les classements qu'opère l'OCDE en matière de « législation protectrice de l'emploi », le Royaume-Uni a le score le plus faible en Europe tandis que la France a l'un des plus élevés. L'économie orthodoxe nous enseigne que l'élimination de tous les obstacles à la libre gestion de l'entreprise et au libre fonctionnement du marché du travail constitue un puissant stimulant de la productivité du travail. Hélas, le Royaume-Uni est, de longue date,

Graphique 2. La productivité au Royaume-Uni (1997-2016)



Source : ONS.

5. L'option en faveur de l'expression individuelle est mesurée par le pourcentage de salariés qui considèrent qu'il est préférable qu'ils défendent eux-mêmes leurs intérêts propres.
6. « *Those who lack marketable skills and are in workplaces without representation may well be faced with the stark choice between languishing in silence and the greater risks entailed by absence and quits.* »

caractérisé par une faible productivité horaire du travail relativement à ses principaux concurrents. De plus, la situation s'est aggravée après 2008 avec une quasi-stagnation de la productivité horaire. Selon l'Office des statistiques (ONS, 2015), elle est inférieure de 15 % au niveau qui correspondrait à la croissance tendancielle antérieure à la crise (graphique 2). Le même document estime que la productivité horaire est inférieure de 27 % à celle de la France.

Sous le thème du « *productivity puzzle* », les économistes britanniques ont développé une abondante réflexion sur les facteurs explicatifs de cette situation sans parvenir à une explication pleinement satisfaisante (voir, par exemple : Blundell *et al*., 2014 ; Bryson, Forth, 2015 ; ONS, 2015 et, pour une synthèse en langue française : Bétry *et al*., 2015). Certains facteurs n'ont joué qu'un rôle transitoire ou secondaire. Ainsi, les entreprises ont pu, comme dans d'autres pays, pratiquer une rétention de main-d'œuvre au creux de la récession pour éviter les difficultés et les coûts d'embauche au moment de la reprise. Mais la rapide reprise ultérieure de l'emploi aurait dû éliminer ces éventuels excédents. Les effets de composition n'ont eu qu'un impact limité : la stagnation de la productivité constitue principalement un phénomène intra-branche et intra-firme. De même, la baisse des salaires réels ne résulte pas principalement du développement d'emplois précaires ou à temps partiel peu productifs : 70 % des salariés demeurant dans le même emploi ont subi des baisses tandis que la composition de main-d'œuvre par niveau de formation s'est globalement améliorée. L'énigme principale est liée à la compréhension de l'interaction évidente mais de la causalité incertaine qui existent entre la stagnation de la productivité et la baisse des salaires réels jusqu'à la fin de 2014 [7] (Gregg *et al.*, 2014). L'explication peut tenir à l'existence d'une offre abondante de travail : celle-ci est alimentée par l'immigration et par l'accroissement des taux d'activité engendrée par les politiques d'« activation » des chômeurs et des inactifs. La pression ainsi exercée sur les salaires aurait poussé les entreprises, dans un contexte d'incertitude sur l'évolution future de l'activité et de difficultés d'accès au crédit, à pratiquer, au moins temporairement, une politique de substitution d'un travail peu qualifié au capital technique du fait de la modification de leur coût relatif.

Sur la base d'une comparaison entre la Grande-Bretagne et la France des modes d'ajustement à la crise observés par les enquêtes WERS et REPONSE de 2011 en fonction de la présence ou non des syndicats, une hypothèse complémentaire ou alternative a été proposée (Amossé, Askenazy *et al.*, 2016). Toutes autres choses égales, les ajustements portant sur l'emploi et/ou les salaires sont plus fréquents dans les établissements avec présence syndicale : « Dans les deux pays, les syndicats apparaissent plus comme des institutions négociant les modalités d'ajustement, parfois au prix de conflit, que comme des obstacles à même de les empêcher » (*op. cit*., p. 21). La différence principale porte sur la variable d'ajustement privilégiée : l'ajustement se réalise principalement par les salaires en Grande-Bretagne et principalement par l'emploi en France [8]. Une explication avancée par

7. Entre 2008 et 2014, le salaire réel médian a diminué de 10 %.
8. Cette différence s'observe d'ailleurs que les établissements soient ou non syndiqués : voir Amossé, Bryson, Petit (2016).

les auteurs serait que la forte inflation britannique entre 2008 et 2010 aurait permis « un mode d'ajustement discret, hors négociation » (*op. cit.*, p. 22) par réduction des salaires réels sans révision des salaires nominaux.

Les modes de gestion des ressources humaines

Si la différence des niveaux moyens de productivité horaire du travail est bien établie dans les comparaisons entre la France et le Royaume-Uni, il reste à s'interroger sur les facteurs explicatifs de cet écart à l'échelle des établissements (Askenazy, Forth, 2016). Les deux enquêtes ne fournissent pas de mesure directe de la productivité du travail [9]. En revanche, elles apportent des informations détaillées sur l'utilisation de différents outils de gestion des ressources humaines (GRH). Il existe un consensus parmi les spécialistes sur l'hypothèse selon laquelle le recours à de tels outils est facteur d'accroissement de la productivité. L'analyse a porté sur trois groupes d'indicateurs relatifs en premier lieu à l'organisation du travail (groupes semi-autonomes, cercles de qualité, rotation des tâches…), ensuite aux incitations financières liées à l'évaluation des performances (variabilité des salaires, partage des profits…) et enfin à la gestion par objectifs (objectifs sur les profits, les coûts, la qualité…). Sur 12 indicateurs, la Grande-Bretagne ne dépasse la France que dans deux cas (usage des technologies de l'information et de la communication et fixation d'objectifs de vente). Ce résultat semble paradoxal alors que, par ailleurs, les enquêtes indiquent que la présence d'un professionnel de la GRH est nettement plus fréquente dans les établissements en Grande-Bretagne et que, lorsque l'établissement appartient à une entreprise à établissements multiples ou à un groupe, ce responsable dispose d'une plus grande autonomie qu'en France dans tous les domaines de la GRH. Il serait logique de supposer que ces compétences et cette autonomie supérieures favorisent un recours plus étendu et diversifié aux outils de la GRH.

La perplexité s'accroît lorsqu'il apparaît qu'en France l'usage des outils de GRH est, dans les trois domaines retenus, positivement corrélé à la présence syndicale alors qu'en Grande-Bretagne la corrélation est négative pour les incitations, non significative pour la gestion par objectifs et positive seulement en ce qui concerne l'organisation du travail. Dans la France rigide, la présence syndicale irait donc de pair avec des méthodes « modernes » de GRH, ce qui ne serait pas le cas dans une Grande-Bretagne flexible.

Une étude antérieure de David Marsden et Richard Belfield fournit des éléments d'explication à partir d'une comparaison des résultats des enquêtes WERS et REPONSE en 1990/1992 et 2004 (Marsden, Belfield, 2010). L'analyse ne porte que sur les techniques d'incitation par la rémunération (*incentive pay systems*), c'est-à-dire le deuxième des trois groupes d'indicateurs qui ont été distingués précédemment. Les *managers* ont à trouver un système optimal (coût-bénéfice) de stimulation de l'effort des salariés. Toutes autres choses égales, plus faible est la protection des salariés, soit par la législation, soit par la présence syndicale, et plus les *managers* peuvent

9. Les employeurs sont seulement interrogés sur leur appréciation de la productivité de leur établissement relativement à celle de leurs concurrents.

considérer que la menace du licenciement ou de l'interruption d'emplois précaires constitue le stimulant le plus efficace et le moins coûteux. À l'opposé, plus la protection des salariés est forte, plus le coût du licenciement est élevé, et plus les *managers* ont intérêt à trouver des formes positives d'incitation à l'effort, les plus directes étant celles liées à la rémunération (salaire aux résultats, au mérite, partage du profit…). De plus, la présence syndicale contraint à formaliser ces incitations pour éviter les critiques d'arbitraire et de discrimination, donc à fixer (ou à négocier) des règles claires et prédéterminées. Les contraintes institutionnelles (« rigidités ») seraient alors des facteurs d'innovation managériale, hypothèse qui est cohérente avec les résultats des enquêtes. En France, seuls 18 % des établissements ne disposent en 2004 d'aucun dispositif d'incitation par la rémunération ; ils sont 47 % en Grande-Bretagne [10]. Dans les deux pays, ces établissements ont les mêmes caractéristiques : bas salaires, moindre autonomie dans le travail, moins de procédures d'évaluation, performances inférieures. Ils illustrent, selon les auteurs, un équilibre entre « faible incitation et faible niveau de GRH [11] » qui serait plus répandu en Grande-Bretagne qu'en France.

Une relation vertueuse peut donc apparaître entre les institutions de régulation de la relation d'emploi, les modes d'organisation du travail, la nature des outils de GRH et la productivité du travail.

Qualité du travail et satisfaction au travail

Dans ces domaines, les différences de formulation des questions rendent les deux enquêtes difficilement comparables (Bryson *et al*., 2016). Quelques résultats globaux se dégagent cependant. Dans les deux pays, il existe de fortes corrélations positives entre les indicateurs (non monétaires) de la qualité du travail et les indicateurs de la satisfaction au travail telles qu'elles sont perçues par les salariés ; ces deux indicateurs sont à leur tour positivement corrélés avec la « prime salariale », c'est-à-dire l'écart entre les salaires versés dans l'établissement et les salaires de marché pour des emplois identiques. On observe donc un cumul et non une compensation entre les différents indicateurs retenus.

L'interprétation devient plus complexe lorsque ces indicateurs sont mis en relation avec les caractéristiques de la syndicalisation. Une hypothèse naïve serait que l'action syndicale a pour effet d'améliorer les conditions de travail et d'emploi, donc qu'il existe une corrélation positive entre syndicalisation et satisfaction. De nombreuses études antérieures ont donné des résultats inverses [12], soit que les mauvaises conditions de travail et d'emploi poussent les travailleurs à se syndiquer, soit que l'action syndicale ait pour objectif et pour effet de sensibiliser les salariés à ces mauvaises conditions [13].

L'analyse des résultats de l'enquête WERS de 1998 confirme une telle interprétation (Bryson, Freeman, 2013) :

10. Il s'agit des établissements du secteur privé d'au moins 20 salariés en ne tenant pas compte des modes de rémunération des salariés qui occupent des postes de direction.
11. « *Low incentive, low-HRM equilibrium.* ».
12. Pour une synthèse des analyses théoriques et empiriques sur cette question et une application aux résultats de l'enquête REPONSE 2011, voir Laroche (2015).
13. C'est l'hypothèse de « *voice induced complaining* », c'est-à-dire de récriminations suscitées par l'expression collective.

dans un même établissement, toutes autres choses égales, les syndiqués perçoivent de plus mauvaises conditions que les non-syndiqués tandis que le nombre d'insatisfactions perçues est fortement corrélé au désir de représentation syndicale.

L'exploitation d'une autre source, le British Household Panel Survey (panel de ménages), de 1991 à 2007 donne des résultats plus contrastés (Bryson, White, 2014 ; 2016). Toutes autres choses égales, il apparaît toujours une corrélation négative forte entre l'appartenance syndicale et la satisfaction au travail ainsi qu'avec le sentiment de sécurité de l'emploi. En revanche, la corrélation est positive avec l'appréciation portée sur les salaires et les horaires de travail.

En termes de perception par les salariés, la syndicalisation va donc de pair avec de meilleurs salaires mais aussi avec des conditions de travail et d'emploi ainsi qu'une sécurité de l'emploi moins bonnes. La nature des relations causales est complexe et reste difficile à identifier.

Présence syndicale et performance économique

Pour l'économie orthodoxe, la présence syndicale est un handicap évident quant aux performances des entreprises dans la mesure où elle réduit la liberté d'optimisation des *managers* et impose des salaires supérieurs à ceux du marché. Cependant, depuis les travaux fondateurs de Freeman et Medoff (1984), des effets positifs potentiels ont été mis en évidence : l'action syndicale peut contraindre les *managers* à l'innovation ; elle peut réduire le *turnover*, faciliter l'acceptation des changements par les salariés et accroître leur implication dans l'effort productif.

L'enquête WERS fournit des informations sur la performance de l'établissement en termes de productivité ou de résultat financier, mais les données sont fragiles. La performance n'est mesurée que par l'appréciation qu'en ont les *managers* relativement à leurs concurrents dans la branche, or la performance financière ne peut logiquement se mesurer qu'à l'échelle de l'entreprise. Sous ces réserves, l'enquête de 2011 ne révèle aucune corrélation entre d'une part, le taux de syndicalisation ou la reconnaissance du syndicat pour négocier dans l'établissement et, d'autre part, les indicateurs de performance disponibles (Bryson, Forth, 2015). Cependant, les établissements qui ont connu un accroissement de leur taux de syndicalisation entre 2004 et 2011 ont enregistré aussi une amélioration relative de la productivité du travail et de l'indicateur composite de performance, peut-être, selon les auteurs, parce que face à la récession les syndicats ont accepté des compromis de « *mutual gains* » (gagnants-gagnants).

Notons qu'une étude qui utilisait les résultats de l'enquête WERS de 2004 concluait à un effet négatif de l'action syndicale sur la performance financière, mais seulement dans le cas où il existait une négociation collective active dans l'établissement sans que ce résultat dépende du taux de syndicalisation (Bryson *et al*., 2011).

Conclusion

S'il existe une littérature considérable sur le syndicalisme et les relations professionnelles au Royaume-Uni, les enquêtes WERS ont rendu possibles depuis 1980 des progrès majeurs dans l'analyse en offrant des informations à l'échelle des établissements (*workplaces*)

sur un échantillon important et représentatif. Parmi les résultats, certains sont inattendus et conduisent, surtout si on les compare à ceux fournis en France par les enquêtes REPONSE, à mettre en question le discours dominant sur les performances productives du Royaume-Uni présenté comme un modèle de déréglementation et de flexibilisation de la relation d'emploi.

Sources :

Amossé T., Bryson A., Forth J., Petit H. (eds.) (2016), *Comparative Workplace Employment Relations. An Analysis of Practice in Britain and France*, Basingstoke, Palgrave Macmillan.

Amossé T., Bryson A., Petit H. (2016), « How Did Workplaces Respond to Recession ? », *in* Amossé T., Bryson A., Forth J., Petit H. (eds.), *Comparative Workplace Employment Relations. An Analysis of Practice in Britain and France*, Basingstoke, Palgrave Macmillan, p. 211-240.

Amossé T., Askenazy P., Chevalier M., Erhel C., Petit H., Rebérioux A. (2016), « Relations sociales et ajustement à la crise : une analyse micro-statistique comparative franco-britannique », *Document de travail*, n° 187, CEE, juin.

Amossé T., Forth J. (2016), « Employee Expression and Representation at Work: Voice or Exit ? », *in* Amossé T., Bryson A., Forth J., Petit H. (eds.), *Comparative Workplace Employment Relations. An Analysis of Practice in Britain and France*, Basingstoke, Palgrave Macmillan, p. 61-103.

Askenazy P., Forth J. (2016), « Work Organisation and Human Resource Management: Does Context Matter ? », *in* Amossé T., Bryson A., Forth J., Petit H. (eds.), *Comparative Workplace Employment Relations. An Analysis of Practice in Britain and France*, Basingstoke, Palgrave Macmillan, p. 141-177.

Bétry E., Chich M., Ennouchy P., Faure M.-E., Gaudy L. (2015), « Le *productivity puzzle* au Royaume-Uni », *Trésor Eco*, n° 146, avril.

Blundell R., Crawford C., Jin W. (2014), « What Can Wages and Employment Tell Us About the UK's Productivity Puzzle? », *The Economic Journal*, n° 124, p. 377-407.

Bryson A., Erhel C., Salibekyan Z. (2016), « Job Quality », *in* Amossé T., Bryson A., Forth J., Petit H. (eds.), *Comparative Workplace Employment Relations. An Analysis of Practice in Britain and France*, Basingstoke, Palgrave Macmillan, p. 179-209.

Bryson A., Forth J. (2015), « The UK's Productivity Puzzle », *IZA Discussion Paper*, n° 9097, June.

Bryson A., Forth J., Laroche P. (2011), « Evolution or Revolution? The Impact of Unions on Workplace Performance in Britain and France », *European Journal of Industrial Relations*, vol. 17, n° 2, p. 171-187.

Bryson A., Freeman R. (2013), « Employee Perceptions of Working Conditions and the Desire for Worker Representation in Britain and the US », *Journal of Labor Research,* vol. 34, n° 1, p. 1-29.

Bryson A., White M. (2014), « Not So Dissatisfied After All? The Impact of Union Coverage on Job Satisfaction », *Centre for Economic Performance Discussion Paper*, n° 1271, June.

Bryson A., White M. (2016), « Unions and the Economic Basis of Attitudes », *Industrial Relations Journal*, vol. 47, n° 4, p. 360-378.

Freeman R.B., Medoff J.L. (1981), *What Do Unions Do?*, New York, Basic Books.

Gregg P., Machin S., Fernández-Salgado M. (2014), « The Squeeze on Real Wages – And What It Might Take to End It », *National Institute Economic Review*, n° 228, p. R3-R16.

Laroche P. (2015), *Syndicalisation et satisfaction au travail : une première analyse empirique dans le contexte français*, IRES, Agence d'objectifs CFE-CGC, juin.

Marsden D. (2013), « Individual Voice in Employment Relationships: A Comparison under Different Forms of Workplace Representation », *Industrial Relations*, vol. 52, S1, p. 221-258.

Marsden D., Belfield R. (2010), « Institutions and the Management of Human Resources: Incentive Pay Systems in France and Great Britain », *British Journal of Industrial Relations*, vol. 48, n° 2, p. 235-283.

ONS (Office for National Statistics) (2015), « What Is the Productivity Puzzle? », July 7.

van Wanrooy B., Bewley H., Bryson A., Forth J., Freeth S., Stokes L., Wood S. (2013), *Employment Relations in the Shadow of Recession: Findings from the 2011 Workplace Employment Relations Study*, Basingstoke, Palgrave Macmillan.

Willman P., Bryson A., Kretschmer T., Gomez R. (2013), « The Comparative Advantage of Non-union Voice in Britain, 1980-2004 », *Industrial Relations*, vol. 52, S1, p. 194-220.