



**HAL**  
open science

# L'influence des organisations syndicales de salariés sur la performance économique et financière des entreprises : proposition et test d'un modèle explicatif dans le contexte français

Patrice Laroche

## ► To cite this version:

Patrice Laroche. L'influence des organisations syndicales de salariés sur la performance économique et financière des entreprises : proposition et test d'un modèle explicatif dans le contexte français. *Gestion et management*. Université Nancy 2, 2002. Français. NNT : 2002NAN22002 . tel-01775378

**HAL Id: tel-01775378**

**<https://hal.univ-lorraine.fr/tel-01775378v1>**

Submitted on 24 Apr 2018

**HAL** is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.



## AVERTISSEMENT

Ce document est le fruit d'un long travail approuvé par le jury de soutenance et mis à disposition de l'ensemble de la communauté universitaire élargie.

Il est soumis à la propriété intellectuelle de l'auteur. Ceci implique une obligation de citation et de référencement lors de l'utilisation de ce document.

D'autre part, toute contrefaçon, plagiat, reproduction illicite encourt une poursuite pénale.

Contact : [ddoc-theses-contact@univ-lorraine.fr](mailto:ddoc-theses-contact@univ-lorraine.fr)

## LIENS

Code de la Propriété Intellectuelle. articles L 122. 4

Code de la Propriété Intellectuelle. articles L 335.2- L 335.10

[http://www.cfcopies.com/V2/leg/leg\\_droi.php](http://www.cfcopies.com/V2/leg/leg_droi.php)

<http://www.culture.gouv.fr/culture/infos-pratiques/droits/protection.htm>

UNIVERSITE NANCY 2  
INSTITUT D'ADMINISTRATION DES ENTREPRISES

**L'INFLUENCE DES ORGANISATIONS SYNDICALES DE  
SALARIES SUR LA PERFORMANCE ECONOMIQUE ET  
FINANCIERE DES ENTREPRISES :**

**Proposition et test d'un modèle explicatif  
dans le contexte français**

CSP

Thèse pour le Doctorat Nouveau Régime ès Sciences de Gestion  
présentée et soutenue le 17 décembre 2002

par

**Patrice LAROCHE**

Tome 1

**JURY**

**BIBLIOTHEQUE UNIVERSITAIRE DE GESTION**  
13, Rue Michel Ney - C.O. n° 75  
54037 NANCY Cedex  
Tél. 03 83 39 64 11 - Fax 03 83 32 74 71

**Directeur de Recherche**

**Mademoiselle Géraldine SCHMIDT**  
Professeur des Universités  
I.A.E. - Université de Paris I – Panthéon-Sorbonne

**Rapporteurs**

**Madame Isabelle HUAULT**  
Professeur des Universités  
Université de Paris XII – Val-de-Marne

**Monsieur Jacques ROJOT**  
Professeur des Universités  
Université de Paris II – Panthéon-Assas

**Suffragants**

**Monsieur José ALLOUCHE**  
Professeur des Universités  
I.A.E. - Université de Paris I – Panthéon-Sorbonne

**Monsieur Thomas FROEHLICHER**  
Professeur des Universités  
I.C.N. - Université de Nancy 2

**Monsieur Jacques IGALENS**  
Professeur des Universités  
E.S.U.G. – Université de Toulouse 1



*L'Université n'entend donner ni approbation, ni improbation aux opinions émises dans cette thèse. Ces opinions doivent être considérées comme propres à leur auteur.*

## REMERCIEMENTS

Mes remerciements s'adressent, en premier lieu, au Professeur Géraldine Schmidt qui, par ses précieux conseils et ses remarques constructives, m'a permis de mener à bien cette thèse. Elle a su m'encourager et se montrer disponible dans les moments difficiles. Pour ce contact humain qu'elle a su entretenir et que je considère comme primordial, je lui en suis sincèrement reconnaissant.

Je remercie les Professeurs Isabelle Huault et Jacques Rojot qui ont accepté d'être les rapporteurs de cette thèse. J'adresse mes remerciements au Professeur José Allouche qui me fait l'honneur de présider le jury de cette thèse, ainsi qu'aux Professeurs Jacques Igalens et Thomas Froehlicher pour leur participation à ce jury en tant que suffragants.

Cette recherche n'aurait pas été ce qu'elle est sans la compréhension de Thomas Coutrot qui m'a permis d'utiliser la base de données appariée construite par la DARES. Je tiens également à remercier Thierry Colin et Patrick Zouary pour l'aide apportée dans l'exploitation de la base de données issue de l'enquête REPONSE et dans l'utilisation du logiciel de traitement statistique S.A.S<sup>®</sup>.

Cette recherche doit beaucoup aux responsables syndicaux et à la direction centrale des ressources humaines du groupe Renault qui m'ont consacré une partie de leur temps et qui m'ont fait profiter de leur expérience. Qu'ils soient tous remerciés de leur disponibilité et de leur accueil. Je remercie en particulier Jean-Christophe Jarysta, secrétaire adjoint du comité de groupe européen de Renault, qui a eu la gentillesse de répondre à mes multiples sollicitations.

Mes remerciements vont également à Chris Doucouliagos de l'Université Deakin de Melbourne, pour sa coopération dans la réalisation de la méta-analyse et pour son accueil chaleureux lors de deux séjours de recherche en Australie très enrichissants tant d'un point de vue humain que scientifique.

J'adresse mes remerciements amicaux à Jérôme Hubler, Didier Mottay, Amédée Pedon et Katia Richomme pour les encouragements qu'ils ont su me prodiguer et pour leur fructueux travail de relecture.

Je tiens à remercier les membres du Groupe de Recherche en Economie Financière et Gestion des Entreprises (GREFIGE) qui m'ont soutenu tout au long de cette recherche et plus particulièrement Antony, Christophe, Estelle, Franck, Karine et Yves.

Evidemment, beaucoup d'autres personnes ont contribué d'une manière ou d'une autre à cette thèse, je ne les citerai pas de peur d'en oublier, qu'ils se reconnaissent et se sachent remerciés.

Enfin, je remercie profondément mon épouse Catherine à qui je suis reconnaissant d'avoir été présente pendant mes moments de doutes et d'abattements et qui a su m'épauler et m'encourager durant ces périodes difficiles.

*à Cathy et Juliette,*



# SOMMAIRE

<b>INTRODUCTION GENERALE</b> .....	1
<b>PREMIERE PARTIE : LES EFFETS DU SYNDICALISME SUR LA PERFORMANCE DE L'ENTREPRISE. PROBLEMATIQUE, METHODOLOGIES ET RESULTATS</b> .....	11
<b>Chapitre 1.</b> L'analyse économique du fait syndical. Des premières tentatives de modélisation aux formalisations actuelles.....	15
<b>Chapitre 2.</b> Des études empiriques hétérogènes. Les apports d'une revue qualitative et quantitative de la littérature.....	73
<b>DEUXIEME PARTIE : PROPOSITION POUR L'ANALYSE DES EFFETS DU SYNDICALISME SUR LA PERFORMANCE DES ENTREPRISES EN FRANCE</b> .....	167
<b>Chapitre 3.</b> Les principales caractéristiques du syndicalisme français. Description et évolution.....	169
<b>Chapitre 4.</b> Proposition d'un modèle explicatif dans le contexte français.....	215
<b>TROISIEME PARTIE : LES EFFETS DU SYNDICALISME SUR LA PERFORMANCE FINANCIERE DES ENTREPRISES FRANÇAISES DU SECTEUR PRIVE. LES RESULTATS DE LA RECHERCHE</b> .....	289
<b>Chapitre 5.</b> Une analyse statistique des effets du syndicalisme sur la performance. Le test des hypothèses de recherche à partir des données de l'enquête REPONSE 1998.....	291
<b>Chapitre 6.</b> Une confrontation des résultats de l'étude quantitative aux discours des acteurs sociaux d'une entreprise industrielle.....	381
<b>CONCLUSION GENERALE</b> .....	440
<b>REFERENCES BIBLIOGRAPHIQUES</b> .....	453
<b>Liste des encadres, figures et tableaux</b> .....	475
<b>TABLE DES MATIERES</b> .....	482
<b>ANNEXES EN TOME 2</b> .....	1-184

## **INTRODUCTION GENERALE**

## INTRODUCTION GENERALE

Instruit par les critiques adressées par les partenaires sociaux à l'ancien Premier Ministre<sup>1</sup>, le nouveau ministre des affaires sociales, du travail et de la solidarité, Monsieur François Fillon, a déclaré vouloir faire de l'année 2003 « *une grande année en matière de dialogue social* »<sup>2</sup>, montrant ainsi sa volonté de s'engager dans une refonte de la négociation collective en France.

Depuis une dizaine d'années, la négociation collective connaît un essor considérable dans les entreprises françaises. Le développement de la négociation en entreprise entraîne l'émergence d'un syndicalisme qui ne se limite plus à la seule gestion des conflits ou à la seule revendication du partage des bénéfices. L'action syndicale peut désormais se prévaloir de participer pleinement à la construction d'une véritable coopération fondée sur la prise de conscience que la poursuite des intérêts de l'entreprise et la satisfaction des intérêts des salariés sont étroitement liés. Dans un tel contexte, les syndicats sont susceptibles d'exercer une influence considérable sur de nombreux aspects de la vie de l'entreprise. En effet, au-delà des questions salariales, les syndicats s'engagent de plus en plus sur des négociations nouvelles et interviennent sur bien d'autres thèmes tels que l'aménagement du temps de travail, la participation, la formation professionnelle ou l'emploi. Comme le font remarquer Amadiou et Groux, « *en abordant ces nouveaux thèmes, les partenaires sociaux ne procèdent plus à une simple négociation portant sur le partage de la valeur ajoutée. La négociation devient moins distributive et davantage intégrative. Les concessions réciproques et la recherche de compromis se traduisent par des "gains mutuels" selon l'expression de Thomas Kochan* »<sup>3</sup>. Dès lors, le rôle d'interface

---

<sup>1</sup> Notamment sur la démarche adoptée par son gouvernement à propos de la seconde loi Aubry sur les trente cinq heures.

<sup>2</sup> Cf. l'article intitulé « les représentants du personnel mal armés pour négocier » paru dans le quotidien *Le Monde* du 28 mai 2002.

<sup>3</sup> AMADIEU J.F. et GROUX G., « Production de règles, "relation d'emploi" et performance économique », in A.M. Feriçelli et B. Sire (eds), *Performance et Ressources Humaines*, Paris, Economica, 1996, page 185.

sociale des syndicats semble plus que jamais central dans la recherche de la performance de l'entreprise aujourd'hui<sup>4</sup>.

Cependant, force est de constater que cette évolution récente du système français des relations professionnelles s'inscrit dans un contexte au sein duquel le syndicalisme est marqué par une crise sans précédent. Ce paradoxe est d'autant plus surprenant que dans tous les pays industrialisés qui ont connu un accroissement de la négociation d'entreprise ces dernières années, l'action collective et syndicale a également progressé. La « crise du syndicalisme » français, souvent évoquée dans les ouvrages publiés ces dernières années (Rosanvallon<sup>5</sup> ; Noblecourt<sup>6</sup> ; Amadiou<sup>7</sup>), suscite de nombreuses inquiétudes car cette situation rend difficile l'émergence de nouvelles pratiques collectives ainsi que la recherche de compromis entre les partenaires sociaux dans notre pays.

### *Le déclin du syndicalisme : un fait dominant en France*

Au cours des vingt dernières années, les organisations syndicales ont perdu de 50 à 70 % de leurs effectifs<sup>8</sup>. A ce jour, le taux de syndicalisation en France est estimé à environ 8 %<sup>9</sup> et dissimule en réalité un véritable désert syndical dans la plupart des entreprises du secteur privé. Seuls 37 % des établissements de plus de vingt salariés connaissent une présence syndicale en 1998 et près d'un tiers de ces entreprises ne comptent aucun salarié syndiqué. En outre, cette implantation syndicale est inégalement répartie en fonction de la taille des entreprises et des secteurs d'activité. Les syndicats sont bien implantés dans le secteur public mais sont souvent absents dans le secteur privé. La présence des organisations syndicales se maintient dans l'industrie, où existent des traditions fortement ancrées, tandis que les nouveaux secteurs d'activité sont le plus souvent dépourvus de représentants syndicaux<sup>10</sup>.

Amputés d'une large part de leurs ressources militantes et de leurs moyens de mobilisation, les syndicats ont recours de moins en moins à la grève et ne peuvent plus assurer une réelle fonction d'influence au niveau des négociations dans certains secteurs

---

<sup>4</sup> D'ARCIMOLES C.H. et HUAULT I., « Enjeux et déterminants d'une contextualisation des relations sociales », in Allouche J. et Sire B. (eds), *Ressources Humaines. Une gestion éclatée*, Paris, Economica, 1998, pp. 235-254.

<sup>5</sup> ROSANVALLON P., *La question syndicale*, Paris, Calman-Lévy, 1988.

<sup>6</sup> NOBLECOURT M., *Les syndicats en questions*, Paris, Les Editions Ouvrières, 1990.

<sup>7</sup> AMADIEU J.F., *Les syndicats en miettes*, Paris, Editions du Seuil, 1999.

<sup>8</sup> ADAM G., *Les relations sociales année zéro*, Paris, Bayard Editions, 2000.

<sup>9</sup> On l'estime à environ 20 % dans le secteur public et à 5 % dans le secteur privé.

<sup>10</sup> FURJOT D., Où sont les délégués syndicaux ?, *Premières Synthèses*, MES-DARES, n°41.2, octobre 2000.

d'activité. Le déclin des effectifs se double de mouvements qui entraînent un émiettement de l'action collective et une atomisation de la représentation syndicale. Dans les conflits, s'érigent parfois au sein des entreprises des mouvements purement corporatistes (les coordinations) qui récusent la représentativité des grandes centrales syndicales.

### *Une légitimité syndicale à renforcer*

Dans ces conditions, l'émergence d'une approche contractuelle de la négociation entre les partenaires sociaux est un phénomène limité aux grandes entreprises, ou plus précisément, à un contexte où l'implantation syndicale est plus manifeste, mieux institutionnalisée et où le dialogue social est plus évolué. Dans la majorité des petites entreprises, malgré l'augmentation du nombre d'accords locaux, les syndicats ne sont pas présents et lorsqu'ils le sont, ils ne sont pas considérés comme un levier positif du développement économique mais plutôt comme un « mal nécessaire » pour l'employeur. En fait, la recherche du compromis n'a jamais été une caractéristique majeure des acteurs sociaux français. « *La réforme devient impraticable à cause de représentations idéologiques, des fantômes de guerres de religion, du maintien artificiel d'une culture du conflit, de la prédominance du symbole sur le principe de la réalité, de l'inquiétude d'apparaître comme n'étant pas du bon camp, de l'angoisse d'être accusé de pactiser avec le diable* » analyse Nicole Notat, ex-secrétaire générale de la C.F.D.T.<sup>10</sup>. Les échanges entre syndicats et dirigeants d'entreprise conservent encore souvent un fond idéologique de lutte des classes qui ne facilite ni les discussions ni les négociations. La légitimité des organisations syndicales n'est pas évidente pour la plupart des dirigeants des petites entreprises, très attachés à l'exercice de leur autorité.

Or, le phénomène de décentralisation de la négociation au niveau des entreprises, auquel nous assistons, implique nécessairement une implantation syndicale plus représentative pour peser sur les choix et les alternatives d'accords qui se dégagent au niveau local. A l'évidence, la négociation d'entreprise doit entraîner l'émergence d'un syndicalisme ne se limitant pas uniquement à la seule gestion des conflits mais pouvant s'appuyer sur des capacités d'action autonome afin de peser sur les négociations. D'où la volonté du gouvernement de Jean-Pierre Raffarin de revoir la question des champs d'intervention respectifs de la loi et de la négociation et de proposer une réforme des règles

---

<sup>10</sup> Cf. l'article « Un dialogue social encadré » paru dans le quotidien *Le Monde* du 14 avril 2002.

de la négociation collective permettant d'assurer une plus grande représentativité aux organisations syndicales. Cette politique gouvernementale a pour objectif de relancer la négociation sociale à un moment où tous les acteurs sociaux « *s'accordent pour regretter le déficit de dialogue social aujourd'hui dans les entreprises françaises* »<sup>11</sup>.

### *La présence syndicale, support de performance de l'entreprise ?*

La capacité d'expression des salariés est de plus en plus considérée comme un support de performance des entreprises. En donnant aux salariés la possibilité de s'exprimer, la présence syndicale est susceptible d'améliorer le dialogue social dans les entreprises. Toutefois, cette présence syndicale engendre parfois des manifestations collectives – débrayages, grèves, rassemblements – qui perturbent le processus de production. Cet argument est classique du côté des responsables d'entreprise qui sont souvent hostiles aux syndicats<sup>12</sup>. Finalement, comme le souligne Coutrot, « *les phénomènes collectifs sont à la source aussi bien de la coopération productive que du conflit social : de leur gestion dépend donc en grande partie l'efficacité économique de l'entreprise, c'est-à-dire sa capacité à rémunérer les capitaux engagés* »<sup>13</sup>. Face à ce constat, il est légitime de se demander dans quelle mesure la présence syndicale influence la performance de l'entreprise.

Ce travail doctoral propose de contribuer à la connaissance de l'influence syndicale sur la performance des entreprises françaises. L'objectif de cette recherche consiste à étudier le lien entre la présence syndicale et la performance des entreprises. Nous allons notamment essayer de mettre en évidence les facteurs pouvant intervenir dans cette relation.

Des études principalement anglo-saxonnes ont commencé, depuis une vingtaine d'années, à étudier l'influence de la présence syndicale sur la performance des entreprises. Les résultats de ces travaux sont multiples et contradictoires, ne permettant pas de conclure clairement et définitivement en faveur ou à l'encontre du syndicalisme<sup>14</sup>.

---

<sup>11</sup> LEBRUN G. et RETOUR D., « Pour demain, quel dialogue social ? », in Réseau des IAE (Ed.), *Sciences de gestion et pratiques managériales*, Paris, Economica, 2002, page 57.

<sup>12</sup> MALAN A. et ZOUARY P., « La représentation des salariés : le point de vue des employeurs », *Premières Synthèses*, MES-DARES, N°24.1, 2000.

<sup>13</sup> COUTROT T., *Critique de l'organisation du travail*, Paris, La Découverte, coll. Repères, 1999, page 17.

<sup>14</sup> Pour une synthèse de la littérature, consulter BELMAN D., « Unions, the quality of labor relations and firm performance », in Mishel L. et Voos P.B., ed., *Unions and economic competitiveness*, New York, M.E. Sharpe, 1992.

En France, l'étude du lien entre le syndicalisme et les résultats économiques de l'entreprise commence seulement à susciter l'intérêt des chercheurs. La question de l'utilité économique des syndicats a longtemps été « *politiquement non correcte* »<sup>15</sup>, ce qui explique ce relatif retard français. En effet, l'influence des approches marxistes en sociologie du travail a réduit la négociation collective à la seule résolution des conflits, se désintéressant de la négociation comme activité de compromis<sup>16</sup>.

Dans le domaine des sciences de gestion et, plus particulièrement, dans le champ de connaissance en gestion des ressources humaines<sup>17</sup>, l'intérêt des chercheurs français pour les relations industrielles<sup>18</sup> s'est traduit par la publication régulière d'articles qui prennent explicitement le syndicalisme comme objet d'étude. Les récents travaux de recherche relatifs aux relations professionnelles se sont structurés essentiellement autour de l'implication et de la participation syndicale (Igalens et Neveu<sup>19</sup> ; Campoy<sup>20</sup>). Quelques contributions ont commencé à s'intéresser à la problématique de la relation syndicat-performance (D'Arcimoles et Huault<sup>21</sup> ; Bournois<sup>22</sup>), ouvrant des perspectives de recherche

---

<sup>15</sup> A la différence des américains qui ne séparent jamais l'œuvre théorique de ses exigences pratiques, les chercheurs français hésitent à s'inscrire dans de telles « opérationnalisations ». Il paraît incongru pour les universitaires français de proposer un modèle théorique visant à instrumentaliser les syndicats pour assurer la performance de l'entreprise.

<sup>16</sup> AMADIEU J.F., *op. cit.*, 1999, page 200.

<sup>17</sup> IGALENS J. et PENAN H., « La structure des connaissances en GRH », *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, vol.7, 1993, pp. 13-32.

<sup>18</sup> La dénomination relations industrielles correspond à la traduction littérale de *Industrial Relations*, discipline à part entière dans l'univers académique anglo-saxon. Il est utile de noter que ce terme de relations industrielles est synonyme de relations professionnelles que les chercheurs français lui préfèrent. Selon ROJOT (« La gestion des relations professionnelles », *Cahiers Français*, n°262, Juillet-septembre, pp. 61-71), les relations professionnelles désignent l'ensemble des rapports qu'entretiennent les employeurs et leurs salariés, ces derniers pouvant être représentés dans l'entreprise par diverses instances (comités d'entreprise, syndicats, délégués du personnel). On parle parfois de relations sociales. Par la suite, nous utiliserons indifféremment les termes de relations industrielles et relations professionnelles.

<sup>19</sup> IGALENS J. et NEVEU J.P., « L'implication syndicale », *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, N°10, 1994, pp.13-22.

<sup>20</sup> CAMPOY E., « Relations syndicats-membres et théorie de l'échange : implication, instrumentalité et soutien perçu », in Allouche J. et Sire B., *Ressources Humaines : une gestion éclatée*, Paris, Economica, 1998, pp.195-231.

<sup>21</sup> D'ARCIMOLES C.H. et HUAULT I., « Relations industrielles, productivité et valeur boursière de l'entreprise ; apports et limites des recherches anglo-saxonnes », in Fericelli A.M. et Sire B. (eds.), *Performances et Ressources Humaines*, Paris, Economica, 1996, pp.210-231. Voir également D'ARCIMOLES C.H. et HUAULT I., « Enjeux et déterminants d'une contextualisation des relations sociales », in Allouche J. et Sire B., *Ressources Humaines, une gestion éclatée*, Paris, Economica, 1998, pp.235-254.

<sup>22</sup> BOURNOIS F., « Relations industrielles, source de la performance économique et sociale de l'entreprise : le cas d'Alsachimie », in Fericelli A.M. et Sire B. (eds.), *Performances et Ressources Humaines*, Paris, Economica, 1996, pp. 232-255.

inédites pour de futurs travaux sur le sujet<sup>23</sup>. En effet, à ce jour, seules deux études empiriques, dont une thèse de doctorat très récente, apportent leurs contributions à la compréhension du lien entre la présence syndicale et la performance des entreprises sur le territoire français<sup>24</sup>. Ce champ de recherche s'est constitué récemment en France et n'a pas la même antériorité qu'aux Etats-Unis. Il est donc difficile de tirer des conclusions définitives à partir des résultats de ces travaux empiriques. Nous souhaitons inscrire notre travail dans le prolongement de ces études et tenir compte des propositions de d'Arcimoles et Huault qui recommandent « *un enrichissement des modèles néoclassiques, encore majoritaires, et un effort accru de prise en compte des spécificités locales et institutionnelles des relations industrielles* »<sup>25</sup>.

Dès lors, ces quelques coups de projecteurs sur les recherches existantes, nous permettent de dégager les questions qui se posent aujourd'hui sur le sujet, à partir desquelles la problématique générale de la thèse a pris corps.

### *La problématique de la recherche*

Le contexte d'émergence de la problématique peut se résumer à partir des trois points suivants :

- les éclairages théoriques de la relation syndicat-performance sont diversifiés. Certains chercheurs considèrent que le syndicalisme a une vocation purement

---

<sup>23</sup> D'autres contributions en sciences de gestion portant sur le syndicalisme ont fait l'objet de publications ou de communications au cours de ces dernières années. Jean-François AMADIEU et Jacques ROJOT ont énormément contribué au développement de ce champ de recherche en sciences de gestion.

<sup>24</sup> La première étude empirique sur le sujet a été réalisée en 1996 par Thomas COUTROT à partir des données issues de l'enquête REPOSE 1992 et de deux enquêtes de l'INSEE (COUTROT T., « Relations sociales et performance économique : une première analyse du cas français », *Travail et Emploi*, n°66, 1996, pp.39-66). Cette recherche, qui porte sur l'effet des syndicats sur les salaires et la productivité du travail, montre que les syndicats français auraient un effet positif sur la productivité du travail et sur les salaires. En revanche, COUTROT (1996) n'a pas étudié l'effet syndical sur la performance financière des entreprises. La seconde recherche empirique a été effectuée dans le cadre d'une thèse de doctorat soutenue en juillet 2001 par Isabelle MATHIEU-MORVAN (MATHIEU-MORVAN I., *Syndicats et performance financière des entreprises : le cas des équipementiers automobiles français*, Thèse de doctorat en sciences de gestion, Université de Lille 1, juillet 2001). Ce travail évalue l'influence de la présence syndicale sur la performance financière des entreprises du secteur des équipementiers automobiles. Les résultats obtenus par l'auteur mettent en évidence l'absence de liens significatifs entre le syndicalisme et la performance financière dans le secteur équipementier français.

<sup>25</sup> D'ARCIMOLES C.H. et HUAULT I., *op. cit.*, 1996, page 228.



économique, susceptible d'engendrer un surcoût salarial<sup>26</sup>. D'autres considèrent qu'il contribue à l'amélioration de la performance en permettant l'expression collective des salariés<sup>27</sup> ;

- les tests empiriques de validation de la relation sont principalement nord-américains et souvent contradictoires. Ces études mettent en évidence l'existence de nombreux facteurs de contingence qui révèlent la complexité du phénomène étudié ;
- le contexte français est singulier, il rend difficile la réplique des travaux scientifiques américains en France sans tenir compte des spécificités nationales. Cette dernière remarque justifie un enrichissement des modèles d'analyse économique anglo-saxons.

Ce travail de recherche a donc l'ambition d'apporter un éclairage supplémentaire sur un sujet encore peu abordé en France. Les aspects du syndicalisme susceptibles d'influencer la performance de l'organisation incluent la présence syndicale mais ne s'y limitent pas : les règles et les pratiques définies par les acteurs sociaux dans l'entreprise ainsi que le climat des relations sociales semblent également jouer un rôle prépondérant. Cette recherche vise à mesurer la variation de la performance de l'entreprise et à expliquer cette dernière à partir de l'activité syndicale<sup>28</sup>. En d'autres termes, la question est de savoir si le syndicalisme peut affecter la performance de la firme. Concernant la performance, celle-ci représente un concept difficile à cerner. Comme nous le verrons au cours du quatrième chapitre de cette thèse, la performance est un concept multidimensionnel et subjectif. Pour le moment, nous nous contenterons de définir la performance comme un résultat permettant de juger des activités de l'entreprise. Il convient, toutefois, de préciser que les critères utilisés pour évaluer la performance des établissements étudiés relèvent essentiellement de la conception économique de la performance. Plus loin dans cette thèse, nous situerons cette dimension économique parmi les autres dimensions de la performance afin d'en tirer des implications pour la recherche. Par ailleurs, ce travail présente la

---

<sup>26</sup> HIRSCH N. et ADDISON J., *op. cit.*, 1986.

<sup>27</sup> FREEMAN R.B. et MEDOFF J., *op. cit.*, 1984.

<sup>28</sup> On parlera indifféremment de présence ou d'activité syndicale dans la mesure où la présence d'organisations syndicales dans les entreprises implique nécessairement une activité syndicale, c'est-à-dire une faculté d'agir.

particularité de porter sur des entreprises dont les résultats ont été évalués à partir de données comptables, mais également à partir d'indicateurs *qualitatifs* de performance, au travers de la mesure de performance perçue par l'employeur.

Ce travail doctoral s'intéresse, également, à l'identification des facteurs susceptibles d'intervenir dans cette relation. Nous proposerons un modèle permettant de recenser les nombreux facteurs pouvant intervenir dans la relation entre le syndicalisme et la performance de l'entreprise. Le modèle de recherche est basé sur une revue exhaustive des théories et des études empiriques issues des relations industrielles et de l'économie du travail.

Dans un premier temps, nous avons choisi d'étudier cette relation à partir d'un ensemble de données portant sur un échantillon représentatif d'établissements français du secteur privé de plus de vingt salariés. Une analyse statistique a été envisagée afin de dégager des résultats généralisables à l'ensemble des établissements correspondant à notre échantillon d'étude. Le recueil des données s'est fait à partir des liasses fiscales accessibles sur la base de données financières DIANE. Par ailleurs, le questionnaire utilisé afin d'évaluer la nature des relations professionnelles dans les entreprises françaises est celui de l'enquête REPOSE 1998 (RELations Professionnelles et NégociationS d'Entreprises), élaboré par la DARES (Direction de l'Animation, de la Recherche et des Etudes Statistiques) du Ministère de l'Emploi et de la Solidarité. Les données ont été traitées à l'aide de plusieurs outils d'analyses économétriques et, notamment, en utilisant :

- des modèles de régression linéaire multivariés ;
- des modèles de régression de type logit.

Dans un second temps, une série d'entretiens semi-directifs a été réalisée dans une grande entreprise industrielle dans le but de donner du « sens » et de la « profondeur » aux données statistiques. L'analyse plus fine des processus et des enjeux de la négociation collective apporte des éléments intéressants pour mieux comprendre les effets du syndicalisme sur la performance de l'entreprise. Il s'agit de bien cerner les stratégies des acteurs et les relations de pouvoir entre ceux-ci. L'analyse statistique nous informe sur le lien existant au plan organisationnel tandis que l'analyse qualitative nous renseigne sur les enjeux existants au plan inter-individuel.

### *Plan général de la recherche*

Pour répondre à ces différents objectifs, notre travail s'organise en trois parties : une première destinée à faire le point sur la question à partir des nombreux travaux théoriques et empiriques existants, une seconde chargée de présenter un modèle de recherche adapté au contexte français, et enfin une troisième dont l'objet est de présenter les résultats issus de notre analyse statistique et de notre enquête au sein d'une entreprise industrielle française (cf. Figure 1).

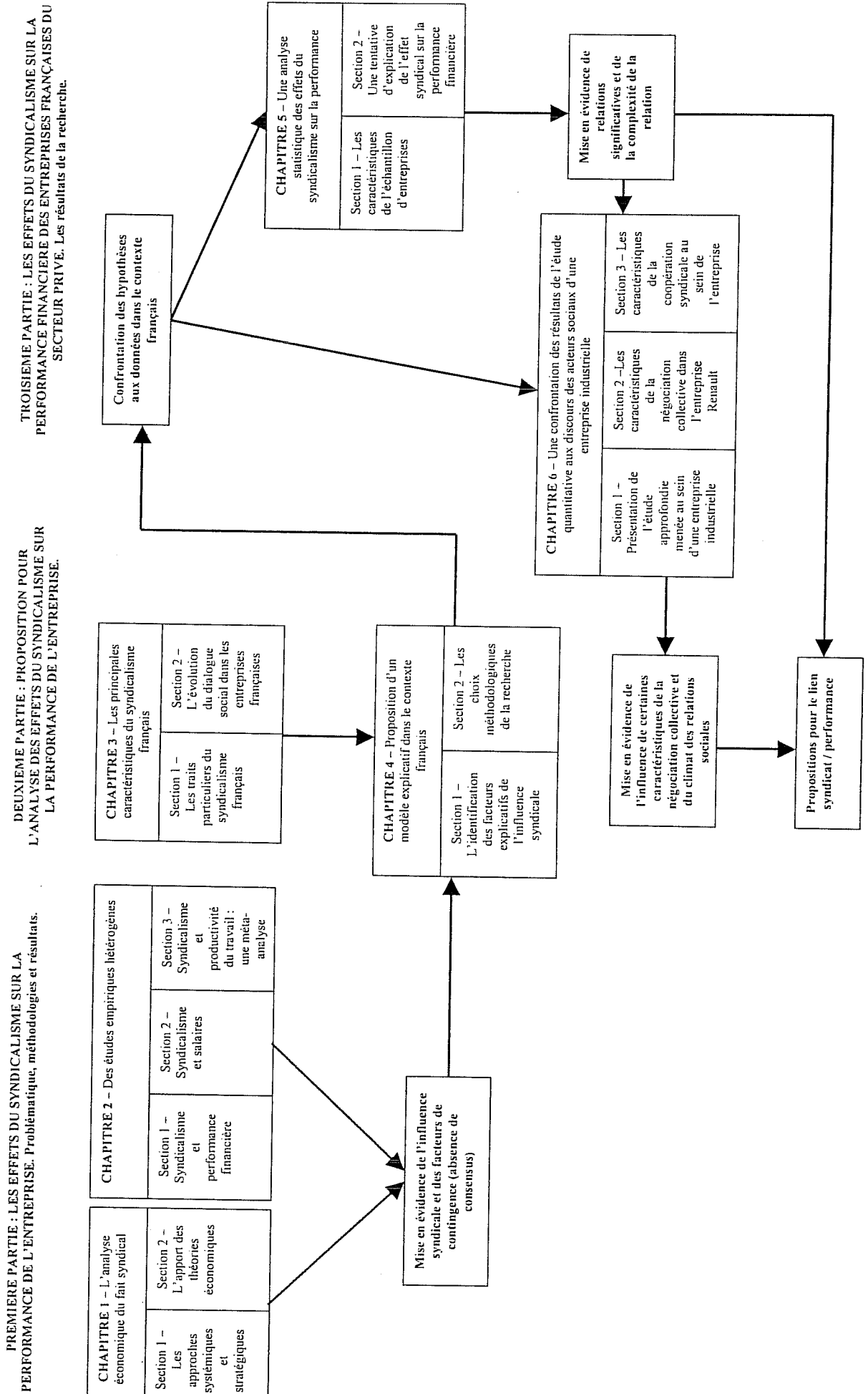
La première partie est destinée à faire le point sur la question à partir des travaux théoriques et empiriques existants. *Le premier chapitre* expose l'état de la réflexion théorique sur le lien existant entre le syndicalisme et la performance de l'entreprise. *Le second chapitre* présente une synthèse des travaux empiriques existants, afin de juger des conséquences que peut avoir la présence syndicale sur les salaires, la productivité du travail et, finalement, sur les résultats financiers de l'entreprise.

La seconde partie est chargée de proposer un cadre d'analyse de l'influence syndicale sur la performance en France. Ainsi, *le troisième chapitre* contribue à mettre en exergue les caractéristiques majeures du syndicalisme français et fonde la construction de nos hypothèses de recherche sur les spécificités de notre système de relations professionnelles. *Le quatrième chapitre* apporte des précisions sur l'élaboration des hypothèses de recherche et la méthodologie adoptée, notamment les indicateurs utilisés et les traitements statistiques réalisés.

La troisième partie de cette thèse est exclusivement consacrée à la recherche empirique. *Le cinquième chapitre* expose les résultats obtenus à partir des données issues de l'enquête REPONSE 1998. Enfin, *le sixième chapitre* présente une synthèse des résultats statistiques obtenus et de l'étude « qualitative » réalisée au sein du groupe Renault.

La conclusion générale permettra de faire le point sur les recommandations managériales qui découlent de cette recherche, ainsi que sur ses limites, à partir desquelles des investigations complémentaires se profilent.

Figure de l'introduction. Plan de recherche



## **PREMIERE PARTIE**

# **LES EFFETS DU SYNDICALISME SUR LA PERFORMANCE DE L'ENTREPRISE. PROBLEMATIQUES, METHODOLOGIES ET RESULTATS**

## PREMIERE PARTIE

### LES EFFETS DU SYNDICALISME SUR LA PERFORMANCE DE L'ENTREPRISE. PROBLEMATIQUES, METHODOLOGIES ET RESULTATS

Un grand nombre de travaux scientifiques sont consacrés aux relations professionnelles<sup>1</sup>. Chaque contribution apporte un éclairage singulier permettant d'expliquer un phénomène qui traverse le champ des relations professionnelles. En raison de la forte hétérogénéité des modes d'appréhension du syndicalisme, les approches théoriques existantes s'articulent difficilement au sein d'une théorie unique à vocation intégrative<sup>2</sup>. Si les théories ne sont pas nécessairement exclusives les unes des autres, leur ancrage scientifique, leurs portées et leurs domaines d'application ne sont pas pour autant similaires. Leur potentiel heuristique varie selon le type de questionnement et l'objet privilégiés.

Avant de discuter de l'apport de certaines de ces théories à la compréhension du rôle des syndicats sur la performance des entreprises, il nous semble pertinent de faire quelques remarques préliminaires sur le caractère multidimensionnel et problématique de l'action syndicale. En effet, le chercheur qui s'intéresse au syndicalisme doit nécessairement procéder à une réflexion sur l'angle d'analyse de son objet d'étude, l'activité syndicale pouvant être abordée dans ses aspects politiques, sociologiques ou économiques<sup>3</sup>.

---

<sup>1</sup> DUNLOP J.T., *Industrial relations systems*, New York, Henry Holt, 1<sup>ère</sup> édition 1958 (DUNLOP J.T., *Industrial Relations Systems*, Cambridge, Harvard Business School Press, 1993). DUNLOP (p.6) évoque « un carrefour où se rejoignent un certain nombre de disciplines, l'histoire, l'économie politique, la science politique, la sociologie, la psychologie et le droit ».

<sup>2</sup> MULLER-JENTSCH W., « Les théories des relations industrielles : une mise en perspective », *Sociologie du Travail*, n°2, 1998, page 234.

<sup>3</sup> CAIRE G., « Des relations industrielles comme objet théorique », *Sociologie du Travail*, n°3, 1991, pp.375-401.

La sociologue Mona-Josée Gagnon distingue ainsi plusieurs modes d'appréhension du syndicalisme<sup>4</sup>. En premier lieu, certains chercheurs ont la tentation de prendre prioritairement en compte l'idéologie syndicale qui confère au syndicalisme son identité : de nombreux sociologues ont ainsi cherché à reconstruire l'histoire du syndicalisme à partir de sa pratique discursive officielle négligeant « *la propension du syndicalisme à dire une chose et à en faire une autre* »<sup>5</sup>. En second lieu, les sociologues se sont beaucoup intéressés à l'*institutionnalité*<sup>6</sup> du syndicalisme à partir de plusieurs angles d'approche. Il est possible de distinguer ici deux types d'*institutionnalité*. D'une part, l'*institutionnalité* économique, découlant du rôle d'agent négociateur reconnu du syndicat, et d'autre part, l'*institutionnalité* politique, découlant de son rôle d'acteur politique.

Les approches systémiques et institutionnalistes – deux approches théoriques largement répandues en relations industrielles – s'intéressent à l'*institutionnalité* économique du syndicalisme. Très tôt, les Webb considèrent que « *le syndicalisme est un moyen d'améliorer la condition ouvrière au sein d'une société injuste* »<sup>7</sup>. Le syndicalisme aurait une fonction de régulation économique à l'intérieur d'un cadre institutionnel. Dunlop propose alors une conceptualisation de cette approche en établissant les éléments constitutifs du système de relations professionnelles dont fait partie le syndicalisme<sup>8</sup>. Flanders considère, quant à lui, que l'action syndicale est inspirée par des valeurs et non par des intérêts économiques. Selon cet auteur, il « *faut mettre moins l'accent sur les conquêtes économiques des syndicats que sur la protection de la dignité des travailleurs* »<sup>9</sup>. Ainsi, c'est à la régulation de nature politique à laquelle participe le syndicalisme que s'intéresse l'école marxiste et, notamment, les courants néo-corporatiste<sup>10</sup> et régulationniste<sup>11</sup>. Les théoriciens marxistes s'opposent à la conception des relations professionnelles de Dunlop. Selon Hyman, l'objet de la recherche

<sup>4</sup> GAGNON M.J., « Le syndicalisme : du mode d'appréhension à l'objet sociologique », *Sociologie et Sociétés*, vol. XXIII, n°2, automne 1991.

<sup>5</sup> *Ibid.*, p. 83.

<sup>6</sup> Le projet institutionnaliste confère une place centrale aux institutions dans la construction des transactions économiques et sociales. Selon cette approche, les actions seraient influencées par les structures organisationnelles ou institutionnelles.

<sup>7</sup> WEBB S. et B., *Industrial Democracy*, Longmans, 1902. (cités dans CAIRE, *op. cit.*, 1991)

<sup>8</sup> DUNLOP J.T., « The development of labor organization : a theoretical framework », in Lester R.A. et Shister J. (eds.), *Insight into the labor issues*, New York, MacMillan, 1949, pp. 163-193 (cité dans GAGNON M.J., *op. cit.*, 1991, p. 94).

<sup>9</sup> FLANDERS A., « Eléments pour une théorie de la négociation collective », *Sociologie du Travail*, n°1, 1968, page 35.

<sup>10</sup> PANITCH L., « Recent theorizations of corporatism reflections on a growth industry », *British Journal of Sociology*, vol. XXI, n°2, 1980.

<sup>11</sup> BOYER R., *La théorie de la régulation : une analyse critique*, Paris, La Découverte, 1986.

doit être « centré sur la question des modes de limitation et de contrôle des conflits et non sur la question des processus porteurs de dissensions qui conduisent au conflit entre les parties en présence »<sup>12</sup>. Une telle approche est envisageable lorsque l'on considère que des rapports de forces sociaux et idéologiques caractérisent toute société.

Ces différentes approches ont incité certains auteurs à regrouper et à classer ces paradigmes<sup>13</sup>. Cependant, comme le souligne Caire, « parmi les spécialistes, il n'y a pas d'accord sur le nombre de paradigmes qu'on rencontre en relations industrielles, ni sur le nom qu'il convient de leur donner »<sup>14</sup>.

La typologie des théories en relations industrielles la plus complète et la plus récente est, sans doute, celle de Muller-Jentsch<sup>15</sup>. L'auteur passe en revue les différentes approches théoriques, de l'approche systémique aux théories de l'action, en passant par les théories d'inspiration économique. Il présente ainsi les contributions systémique, institutionnaliste et marxiste mises en exergue par Gagnon mais, également, l'apport des *théories de l'action* qui privilégient l'analyse des rapports politiques et des jeux de pouvoir dans lesquelles on retrouve les approches en termes de négociation<sup>16</sup> et la théorie du *strategic choice* développée par Kochan, Katz et MacKersie<sup>17</sup>. En outre, cette mise en perspective des théories des relations industrielles présente la contribution des *théories d'inspiration économique* à la compréhension du fait syndical.

En France, les études portant sur les syndicats se situent le plus souvent dans une perspective socio-politique, ce qui explique sans doute le faible nombre de travaux français

<sup>12</sup> HYMAN R., *Industrial Relations. A marxist introduction*, London, MacMillan, 1975, p.11.

<sup>13</sup> Un paradigme étant considéré ici comme « une série de suppositions métathéoriques perceptuelles ayant pour objet la conceptualisation du monde social » (AUDET et LAROUCHE, *op. cit.*, 1988, p. 4).

<sup>14</sup> CAIRE G., *op. cit.*, 1991, page 382. Dabscheck (1983), Gospel (1983), Blain et Gennard (1970), Schienstock (1981), Adams (1983), Hameed (1982) et Young (1982) sont les principaux auteurs qui ont tenté d'élaborer une classification des théories en relations industrielles. Les typologies recensées comprennent entre trois et cinq écoles de pensée. Blain et Gennard (1970) distinguent le modèle systémique, l'approche oxfordienne et l'approche sociologique. Walker (1976) oppose l'approche marxiste, le modèle systémique et les travaux oxfordiens. Jackson (1977) retient six écoles différentes : celles de l'approche systémique, de l'action sociale, marxiste, pluraliste, institutionnaliste, et structuraliste. Schienstock (1981) propose un découpage ternaire en distinguant l'approche systémique, l'approche marxiste et les théories de l'action. Hameed (1982) retient l'approche systémique, l'approche radicale et l'approche pluraliste. Après avoir fait une synthèse des différentes écoles de pensée en relations industrielles, Caire distingue, quant à lui, essentiellement trois courants théoriques : l'approche *systémique* qui néglige le conflit en s'intéressant essentiellement à l'établissement des règles, l'approche *behavioriste* qui assume le conflit en mettant surtout l'accent sur les processus qui conduisent à l'élaboration des règles, l'approche *marxiste* pour laquelle le conflit est central et permet seul d'expliquer la nature des règles et leur transformation au cours du temps.

<sup>15</sup> MULLER-JENTSCH, *op. cit.*, 1998.

<sup>16</sup> WALTON R.E. et MacKERSIE R.B., *A behavioral theory of labor negotiations. An analysis of a social interaction system*, New York, McGraw-Hill, 1965.

<sup>17</sup> KOCHAN T.A., KATZ H.C. et MacKERSIE R.B., *The transformation of American industrial relations*, New York, Basic Books, 1986.



examinant l'effet économique des syndicats alors que ceux-ci abondent dans les pays anglo-saxons<sup>18</sup>. Le fait syndical est la plupart du temps considéré comme un fait social, par exemple lié à l'étude du mouvement ouvrier<sup>19</sup>. Il donne naissance à de nombreuses analyses sociologiques ou politiques qui, récemment, sont focalisées sur les causes du déclin syndical français. Dans une perspective gestionnaire, la prise en compte de l'*institutionnalité* économique des syndicats permet néanmoins de mettre en exergue les effets possibles de ces derniers sur la performance de l'entreprise : la spécificité du mouvement syndical français ne justifie pas pour autant le rejet de l'analyse économique et cette recherche vise à montrer que celle-ci peut, au contraire, l'éclairer d'une façon nouvelle et expliquer l'influence syndicale sur la gestion des entreprises.

Dans cette première partie, il est important d'examiner les travaux consacrés à l'étude du lien entre le syndicalisme et la performance de l'entreprise. Les représentations théoriques seront présentées dans un premier chapitre, tout en insistant sur leurs apports et leurs limites. Dans un second chapitre, les principaux enseignements qui ressortent de la revue des travaux empiriques existants seront exposés. La prépondérance des contributions de nature économétrique nous conduira à proposer une synthèse quantitative de la littérature sous la forme d'une méta-analyse.

---

<sup>18</sup> AMADIEU J.F., *op. cit.*, 1993, page 132.

<sup>19</sup> TOURAINE A., *La conscience ouvrière*, Paris, Seuil, 1966 et TOURAINE A., WIEVIORKA M. et DUBET F., *Le mouvement ouvrier*, Paris, Fayard, 1984.

## **CHAPITRE 1**

### **L'ANALYSE ECONOMIQUE DU FAIT SYNDICAL. DES PREMIERES TENTATIVES DE MODELISATION AUX FORMALISATIONS ACTUELLES**

## CHAPITRE 1

### L'ANALYSE ECONOMIQUE DU FAIT SYNDICAL. DES PREMIERES TENTATIVES DE MODELISATION AUX FORMALISATIONS ACTUELLES

Dès la première moitié du 20<sup>ème</sup> siècle, des chercheurs se sont interrogés sur les objectifs et les conséquences économiques des activités syndicales, principalement en matière de salaire et d'emploi. Freeman et Medoff rappellent que « *les effets du syndicalisme sur l'économie ont provoqué pendant plus de deux siècles, depuis Adam Smith, d'importants débats. Si des économistes comme John Stuart Mill, Alfred Marshall et Richard Ely (...), d'une part, ont soutenu que les syndicats exerçaient des effets positifs sur l'économie, d'autres, comme Henry Simons et Fritz Machlup, ont par contre insisté sur leurs effets négatifs. Le syndicalisme était au centre de l'attention des milieux intellectuels dans les années 30 et 40 et la plupart des spécialistes en sciences sociales le considéraient comme une force positive au sein de l'économie* »<sup>20</sup>. C'est dire que les économistes débattent depuis longtemps de cette question, même si les premières représentations du syndicalisme demeurent sommaires<sup>21</sup>.

Sous l'impulsion de Dunlop<sup>22</sup>, la théorie économique va, peu à peu, s'orienter vers la recherche des objectifs syndicaux. Dunlop postule l'analogie de la théorie du syndicat avec celle de la firme en prêtant au syndicat un comportement de maximisation. Les premières analyses économiques caractérisent le syndicat par une fonction d'utilité dont les arguments sont les salaires et l'emploi, émanant des préférences individuelles des adhérents.

<sup>20</sup> FREEMAN R.B. et MEDOFF J.L., « Le syndicalisme à deux visages », *Revue Economique*, n°3, mai 1980, pp. 505-539.

<sup>21</sup> Les représentations de l'époque ont pour caractéristique de ne relater que les négociations salariales et d'accorder à la grève un rôle décisif.

<sup>22</sup> DUNLOP J.T., *Wage determination under trade unions*, New York, MacMillan, 1944.

A travers la présentation des différentes analyses théoriques actuelles consacrées aux organisations syndicales, sont rassemblés ici les principaux éléments permettant d'améliorer la compréhension des effets de la présence syndicale sur la performance de l'entreprise. Il s'agit de montrer notamment qu'une analyse des syndicats, utilisant les outils que met aujourd'hui à notre disposition la théorie économique, ne se limite pas nécessairement aux aspects purement économiques de ces derniers. Cela semble d'autant plus important en France que les syndicats allient des revendications économiques, sociales et politiques.

Mener ce genre d'analyse sur les syndicats français suppose, néanmoins, de s'appuyer sur un certain nombre de travaux anglo-saxons. Au cours des années quatre-vingts, les interrogations sur les conséquences possibles, au plan économique, des syndicats dans les entreprises se sont accentuées dans ces pays. Dans un contexte de déclin syndical, perceptible dans la plupart des pays industrialisés, les chercheurs américains se sont légitimement interrogés sur les incidences d'un tel phénomène sur les résultats économiques des entreprises. Un certain nombre de modèles peuvent être aujourd'hui « importés » afin de décrire le comportement syndical et les conséquences économiques du syndicalisme.

L'évaluation des effets de la présence syndicale sur la performance économique de l'entreprise s'est structurée essentiellement autour de deux courants théoriques majeurs<sup>23</sup> :

- le *courant stratégique*<sup>24</sup>, impulsé par les travaux de Kochan, MacKersie et Capelli<sup>25</sup>, soucieux d'identifier l'éventuelle contingence des effets économiques des syndicats ;

- le *courant d'inspiration économique*, consacré à l'étude des conséquences directes du syndicalisme sur l'efficacité économique de l'entreprise.

Ces deux courants théoriques sont présentés successivement dans ce premier chapitre, tout en insistant sur les éléments susceptibles d'aider à l'élaboration du cadre théorique de la présente recherche. La première section examine les apports des conceptions systémique et stratégique des relations industrielles. La seconde section est

<sup>23</sup> ARCIMOLES (d') et HUAULT, *op. cit.*, 1996, p. 211.

<sup>24</sup> MULLER-JENTSCH (*op. cit.*, 1998, p. 250) qualifie ce courant de *strategic choice* et son analyse de l'offre théorique actuelle intègre ce courant dans les *théories de l'action* (cf. *infra*).

<sup>25</sup> KOCHAN T.A., MacKERSIE R. et CAPELLI P., « Strategic choice and industrial relations theory », *Industrial Relations*, vol.23, winter 1984, pp.16-39.

consacrée aux théories d'inspiration économique, dont relèvent le modèle néoclassique et le modèle *Exit, Voice, Loyalty*, popularisé par Freeman et Medoff<sup>26</sup>.

---

<sup>26</sup> FREEMAN R.B. et MEDOFF J.L., *What do unions do ?*, New York, Basic Books, 1984.

## SECTION 1 – LES APPROCHES SYSTEMIQUE ET STRATEGIQUE DES RELATIONS INDUSTRIELLES

Après que Dunlop<sup>27</sup> eut développé, à la fin des années 1950, une analyse d'inspiration systémique, les efforts de conceptualisation des relations industrielles se sont multipliés pour aboutir, aujourd'hui, à un ensemble diversifié d'interprétations. De ces formalisations, les chercheurs font un usage pragmatique et éclectique. Couvrant des domaines variés, allant de l'attitude des travailleurs à l'égard des syndicats, aux stratégies des dirigeants d'entreprise, à la dynamique de la négociation, les chercheurs issus du courant appelé parfois *interactionniste* ou *stratégique*, voire *néo-institutionnel*<sup>28</sup>, ont en commun de « *concevoir la régulation normative du travail industriel comme un processus soumis à des influences sociales* »<sup>29</sup>. L'approche stratégique des relations industrielles qui est présentée ici complète la vision systémique de Dunlop, par « *l'hypothèse explicite d'une action stratégique des dirigeants, c'est-à-dire une action construite et planifiée, destinée à introduire les changements jugés utiles pour l'entreprise* »<sup>30</sup>. Cependant, la place de la performance n'est pas tout à fait définie dans la théorie des relations industrielles<sup>31</sup>.

Les deux sections suivantes présentent les modèles issus de deux grandes approches employées en relations industrielles : l'approche systémique (1.) et l'approche stratégique (2.). Cette présentation vise à explorer davantage la place du concept de performance en relations industrielles et les relations que la performance peut entretenir avec les autres variables au sein du système de relations professionnelles.

---

<sup>27</sup> DUNLOP J.T., *Industrial relations systems*, New York, Henry Holt, 1<sup>ère</sup> édition 1958.

<sup>28</sup> MURRAY A.I. et RESHEF Y., « Toward a neo-institutionalist approach in industrial relations », *British Journal of Industrial Relations*, vol.26, n°1, mars 1988, pp. 85-97.

<sup>29</sup> SCHIENSTOCK G., « Towards a theory of industrial relations », *British Journal of Industrial Relations*, July 1981, p. 174.

<sup>30</sup> ARCIMOLES (d') C.H. et HUAULT I., *op. cit.*, 1996, p. 212.

<sup>31</sup> Ayant analysé la littérature traitant des théories en relations industrielles, LAROUCHE (1990, p.29-30) conclut : « (...) que l'objectif fondamental (output) du système de relations industrielles est d'en arriver à préciser l'ensemble des conditions dans lesquelles le travail doit s'exécuter tant sur le plan normatif (heures de travail, salaires, vacances, etc.) que sur le plan procédural (règlement de fonctionnement entre les parties, comme par exemple les droits de la direction, etc.). Ainsi, l'objet d'étude des relations industrielles devient alors les conditions de travail qui lient les parties ».

## 1. La théorie systémique des relations industrielles

Dans *Industrial Relations System* (1958), John T. Dunlop propose une première théorisation systémique des relations industrielles. Cet ouvrage, et l'approche systémique qu'il tente d'imposer comme cadre d'analyse des relations professionnelles, va susciter de nombreux débats au sein de la communauté scientifique. L'analyse des systèmes de relations professionnelles initiée par Dunlop, ses apports, puis ses limites, seront présentés successivement.

### 1.1. Le système de relations professionnelles

Un système de relations professionnelles doit être considéré comme un sous-système analytique de la société industrielle, situé sur le même plan que le sous-système économique<sup>32</sup>. Il s'agit d'une abstraction permettant de doter les relations industrielles d'une théorie pour en faire une discipline à part entière, en plaçant les normes et les règles au centre de l'analyse<sup>33</sup>. La structure interne d'un système de relations industrielles peut alors se définir comme un « réseau de règles » (*web of rules*).

En effet, « l'établissement des règles est la principale fonction d'un système de relations professionnelles dans une société industrielle ». Dunlop<sup>34</sup> distingue ainsi deux catégories de règles : les *règles de contenu* et les *règles de procédure*. Les *règles de contenu* définissent le contenu des normes de rémunération et d'utilisation du travail, des droits et devoirs des travailleurs, de mobilité et de licenciement, de la durée du travail, etc. Les *règles de procédure* précisent les règles de forme, au sein desquelles les acteurs construisent les *règles de contenu*. Elles concernent les modalités d'exercice des relations professionnelles : droit de grève, critère de représentativité, etc.

---

<sup>32</sup> La vision systémique de DUNLOP trouve ses fondements dans l'œuvre de Talcott PARSONS. PARSONS conteste la vision utilitariste des économistes et édifie une théorie de l'action sociale qui consiste en l'identification d'impératifs fonctionnels auxquels doit satisfaire tout système social pour préserver son équilibre. PARSONS adopte comme point de départ l'ensemble, la totalité qu'il traite à la manière d'un système, pour en analyser les conditions de survie, de fonctionnement, d'évolution et de changement. Voir BOUDON R., « La théorie de l'action sociale de Parsons : la conserver, mais la dépasser », *Sociologie et Sociétés*, vol. XXI, n°1, avril 1989, pp. 55-67 et ROCHER G., « La sociologie parsonienne : influence et controverses », *Sociologie et Sociétés*, vol. III, n°2, pp.135-150 ou encore CHAZEL F., « Théorie économique et sociologie : adversaires ou complices ? La réflexion d'un « classique » : Talcott Parsons », *Sociologie et Sociétés*, vol. XXI, n°1, avril 1989, pp.39-53.

<sup>33</sup> LAROUCHE V. et DEOM E., « L'approche systémique en relations industrielles », *Relations Industrielles*, vol.39, n°1, 1984, pp. 114-143.

<sup>34</sup> DUNLOP J.T., *op. cit.*, 1958, p.12-14.

Enfin, un système de relations industrielles est constitué par des acteurs, un environnement et une idéologie. J.T. Dunlop recense trois catégories d'acteurs : les salariés et les syndicats qui les représentent, le management de l'entreprise et les organisations patronales, les instances étatiques qui interviennent dans le champ des relations industrielles<sup>35</sup>. Ces trois acteurs sont toujours présents, mais leur rôle et leur importance varient selon les systèmes de relations industrielles. Le rôle de l'Etat est particulièrement variable<sup>36</sup>. Par rapport à l'analyse économique néoclassique, la rupture est assez nette, puisque les acteurs collectifs sont mobilisés, s'inscrivant ainsi dans une démarche résolument holiste.

Le système étant défini, il reste à le mettre « en mouvement ». Pour Dunlop, les acteurs vont agir dans le cadre d'un environnement spécifique, limitant leur autonomie. Les caractéristiques de l'environnement du système des relations industrielles sont déterminées par la société et ses autres sous-systèmes. Ces contextes vont être décisifs dans la détermination des règles établies par les acteurs, au sein du système de relations industrielles. L'auteur distingue trois contextes : (1) le contexte technologique, qui conditionne fortement les conditions de vie au travail, (2) le contexte économique et financier, qui détermine largement le « grain à moudre »<sup>37</sup> et (3) le contexte politique, qui influence la répartition du pouvoir entre les acteurs.

Dernier élément de cette approche systémique des relations professionnelles, qui doit permettre d'en assurer la cohérence : une idéologie, c'est-à-dire un ensemble d'idées ou de croyances, communément admises par les acteurs, qui permet d'intégrer le système comme une entité à part entière. L'idéologie définit le rôle et la place de chaque acteur ainsi que les idées que chaque protagoniste se fait de sa place et de la fonction des autres dans le système. Les différents éléments peuvent être schématisés comme suit :

---

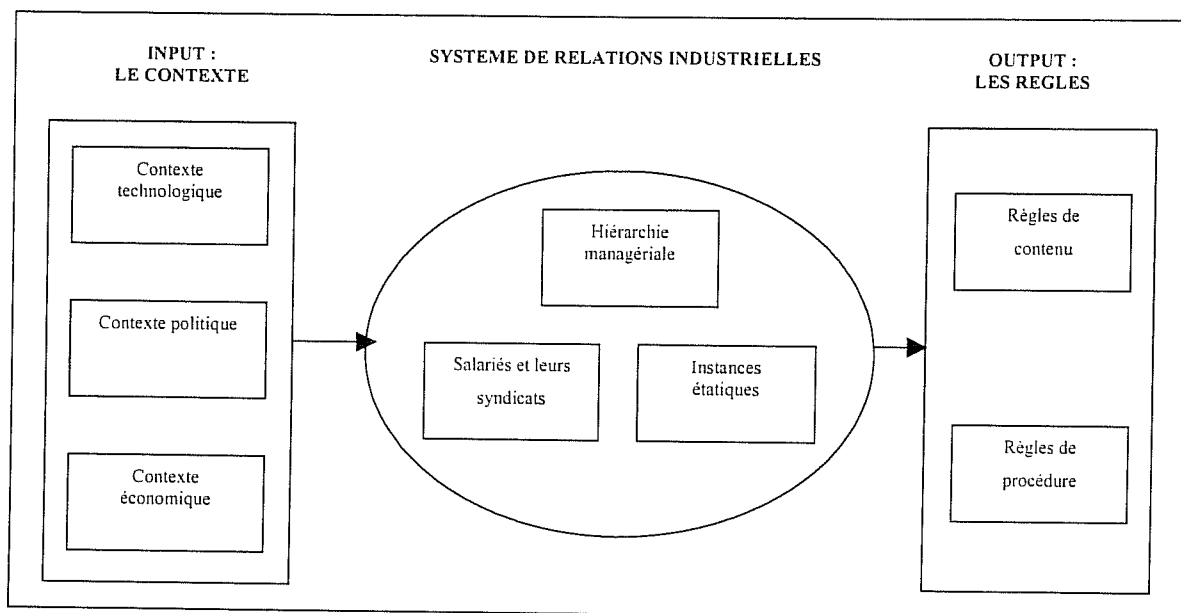
<sup>35</sup> DUNLOP J.T., *op. cit.*, 1993, p.7

<sup>36</sup> Par exemple, l'état américain intervient fort peu pour contrôler les relations employeurs-employés alors qu'en France, l'Etat a introduit des réglementations importantes en matière de relations professionnelles.

<sup>37</sup> Pour reprendre l'expression d'André BERGERON, secrétaire général de F.O. de 1963 à 1989. BERGERON A., *Tant qu'il y aura du grain à moudre*, Paris, Robert Laffont, 1988.



Figure 1. Les éléments de la systémique de Dunlop



Source : DUNLOP J.T., *Industrial relations system*, New York, Henry Holt, 1958.

Ainsi, la structure interne d'un système de relations industrielles (les règles en l'occurrence) est le produit de l'interaction entre acteurs, contextes et idéologie formalisé par l'équation suivante <sup>38</sup> :

$$R = f(A, T, M, S, I)$$

avec  $R$ =règles ;  $A$ =acteurs ;  $T$ =technologie ;  $M$ =conditions du marché ;  $S$ =statut des acteurs ;  $I$ =Idéologie.

Les règles constituent, pour Dunlop, le principal « extrant » du système de relations industrielles. Or, la nature des objectifs poursuivis par les acteurs, à travers l'élaboration des règles, doit être considérée pour apprécier la place de la performance dans le système de relations industrielles défini par Dunlop.

Barbash a mis en évidence les éléments fondamentaux de la dialectique propre aux relations industrielles : le besoin d'efficacité des employeurs et le besoin de sécurité

<sup>38</sup> BLAIN A.N.J. et GENNARD J., « Industrial relations theory, a critical review », *British Journal of Industrial Relations*, novembre 1970, page 401.

des employés<sup>39</sup>. Selon l'auteur, la rationalité animant les employeurs est essentiellement basée sur l'efficacité économique, c'est-à-dire celle de l'actionnaire qui recherche la rentabilité de son capital investi. Quant aux salariés, ils tentent de se protéger naturellement des tensions provoquées par la direction de l'entreprise : subordination, compétitivité, monotonie au travail, exploitation, etc. et se préoccupent avant tout de leur rémunération, de leur carrière et de la sécurité de leur emploi<sup>40</sup>.

Geare s'est également interrogé sur les objectifs poursuivis par les acteurs dans l'établissement des règles au sein du système de relations industrielles<sup>41</sup>. Il conçoit les règles comme des moyens orientés vers une fin et non pas comme une fin en soi comme le suggère Dunlop. Les règles constituent ainsi une étape intermédiaire vers l'atteinte de vrais objectifs qui sont, d'après Geare, l'amélioration de la productivité, la satisfaction des salariés et l'accroissement du pouvoir sur le lieu de travail.

Dès lors, les dispositions négociées entre un syndicat et un employeur produisent des règles ou des conditions de travail qui peuvent avoir une incidence sur la performance de l'entreprise. La performance constitue clairement un but à atteindre pour les gestionnaires ou l'employeur alors qu'elle représente un objectif plus accessoire pour les salariés, les syndicats ou l'Etat. Evaluer l'effet des syndicats sur la performance comme nous proposons de le faire, revient à adopter la perspective de l'employeur bien que l'on puisse soutenir que cette finalité puisse intéresser tous les acteurs au sein du système de relations industrielles.

## 1.2. Apports et limites de la systémique dunlopienne

L'approche systémique proposée par Dunlop a connu un large succès, principalement parce que l'auteur s'intéresse pour la première fois au processus d'élaboration des règles<sup>42</sup>. Les concepts de la systémique dunlopienne introduisent une plus grande complexité dans les situations analysées et permettent une meilleure interprétation

---

<sup>39</sup> BARBASH J., *The elements of industrial relations*, Madison, Wisconsin, The University of Wisconsin Press, 1984.

<sup>40</sup> BARBASH J., « The elements of industrial relations », *British Journal of Industrial Relations*, vol.11, n°1, 1964, pp.66-78.

<sup>41</sup> GEARE A.T., « The field of study in industrial relations », *The Journal of Industrial Relations*, vol.19, 1977, pp. 274-285.

<sup>42</sup> CAIRE G., *op. cit.*, 1991.

des faits observés. Analyser les relations professionnelles en tant que système, permet de reconnaître la forte interdépendance de leurs éléments (par exemple, la représentativité des syndicats, la nature des négociations, etc.), autorisant une conception plus riche que celle permise par l'individualisme méthodologique<sup>43</sup>. Si les syndicats sont, d'emblée, abordés comme des collectifs, ils sont également hétérogènes, des conflits d'intérêts pouvant survenir en leur sein. La prise en compte d'une pluralité d'objectifs intègre la possibilité de jeux d'alliances complexes en fonction des objectifs poursuivis. Toutefois, Dunlop ne reconnaît pas au conflit un rôle majeur et structurant des relations industrielles. Il met l'accent sur le consensus et l'intégration, contrairement à H.A. Clegg<sup>44</sup> et A. Flanders<sup>45</sup>, qui s'intéressent davantage aux mécanismes de production de règles sur un fond plus tendu, où s'affrontent pouvoirs et contre-pouvoirs<sup>46</sup>.

La théorisation de Dunlop présente cependant des limites. Selon Da Costa<sup>47</sup>, le système de relations professionnelles de Dunlop n'a qu'un rôle adaptatif et n'est pas doté de dynamique interne. Les changements de règles ne peuvent provenir que de la transformation des données de l'environnement. Certains chercheurs abordent l'approche de Dunlop comme une simple suggestion heuristique<sup>48</sup>, alors que d'autres la considèrent comme une description et non comme une véritable interprétation<sup>49</sup>.

Plusieurs critiques ont été émises concernant les travaux de Dunlop<sup>50</sup>. Premièrement, il s'agit d'une conception statique et non dynamique du problème envisagé. Deuxièmement, elle s'intéresse à la structure du système au détriment du processus mis en œuvre. Troisièmement, l'articulation entre le niveau local, celui de l'organisation, et le système global n'est pas décrite. Enfin, d'autres remarques ont été formulées concernant la

---

<sup>43</sup> COLIN T., *Relations professionnelles, transformations de l'organisation du travail et politiques de réduction de l'emploi dans les entreprises*, Thèse de doctorat en sciences économiques, Université de Nancy 2, décembre 1997.

<sup>44</sup> CLEGG H.A., « Pluralism in industrial relations », *British Journal of Industrial Relations*, vol.13, 1975, pp. 309-316.

<sup>45</sup> FLANDERS A., *Management and unions*, London, Faber and Faber, 1970.

<sup>46</sup> FLANDERS A. (1970) et CLEGG H.A. (1975) sont les deux principaux représentants de l'école d'Oxford souvent présentée comme la variante britannique du modèle systémique.

<sup>47</sup> COSTA da I., « La théorie des relations industrielles aux Etats-Unis. De Dunlop au débat actuel », in J.D. Reynaud *et al.*, *Les systèmes de relations professionnelles. Examen critique d'une théorie*, Ed. CNRS, 1990, pp.25-42.

<sup>48</sup> BAIN G.S. et CLEGG H.A., « A strategy for industrial relations research in Great Britain », *British Journal of Industrial Relations*, March 1974, pp. 91-119.

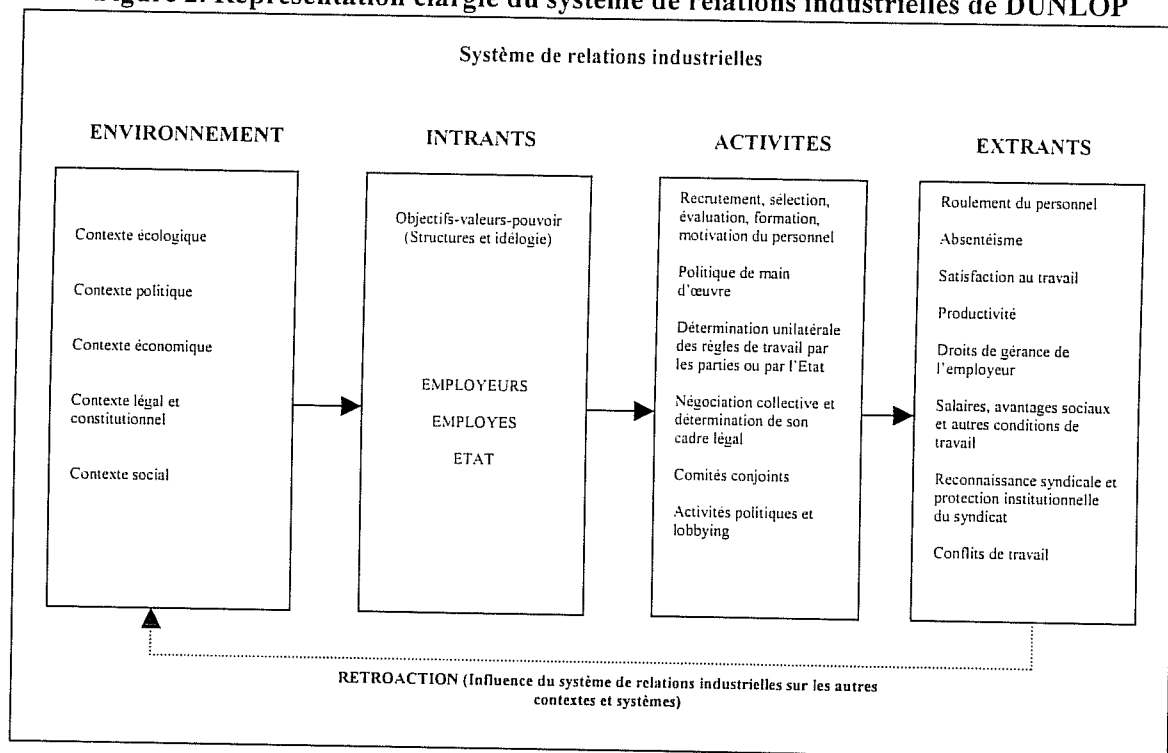
<sup>49</sup> HILL S. et TURLEY K., « Sociology and industrial relations », *British Journal of Industrial Relations*, July 1974, pp. 147-174.

<sup>50</sup> WALKER, *op. cit.*, 1978, p. 311-312.

transformation des inputs en outputs, ou bien encore les relations informelles au sein de l'organisation qui sont négligées <sup>51</sup>.

Pour tenter de remédier à ces diverses critiques, de nombreux chercheurs ont proposé des voies d'améliorations possibles du modèle systémique. Par exemple, Craig<sup>52</sup>, Hameed<sup>53</sup> et Roche<sup>54</sup> renforcent et insistent respectivement sur les valeurs, l'analyse des processus et le rôle de l'histoire dans le modèle de Dunlop. Le modèle systémique de Boivin<sup>55</sup> reprend l'essentiel de la conception de Dunlop tout en conservant les aspects dynamique et systémique apportés par Craig<sup>56</sup>. Ce modèle précise certains éléments et incorpore les variables liées à la Gestion des Ressources Humaines (G.R.H.) ne se limitant pas à la seule négociation collective (cf. Figure 2).

**Figure 2. Représentation élargie du système de relations industrielles de DUNLOP**



Source : BOIVIN, *op. cit.*, 1987, page 192.

<sup>51</sup> WALKER K.F., « Toward useful theorising about industrial relations », *British Journal of Industrial Relations*, 1978, pp. 307-316.

<sup>52</sup> CRAIG A., « A model for the analysis of industrial relations systems », in Jain H.C. (ed.), *Canadian labour and Industrial Relations*, Mc Graw Hill, 1975.

<sup>53</sup> HAMEED S., « An integrated theory of industrial relations », in Hameed S. (ed.), *Canadian industrial relations*, Buttersworth, 1975.

<sup>54</sup> ROCHE V., « System analysis and industrial relations : double paradox in the development of American and british industrial relations theory », *Economic and Industrial Democracy*, 1986, pp. 3-28.

<sup>55</sup> BOIVIN J., « Relations industrielles : une pratique et une discipline », *Relations Industrielles*, vol.42, n°1, 1987, pp. 179-195.

<sup>56</sup> CRAIG A., *op. cit.*, 1975.

La représentation de Boivin suggère que le processus au sein du système de relations industrielles engendre plusieurs types de résultats qui ne se limitent pas seulement aux règles comme le propose Dunlop<sup>57</sup>. Boivin met en évidence différents « extrants ». Comme dans toutes les représentations systémiques, l'auteur incorpore des règles substantives (salaires et avantages sociaux par exemple) et des règles de procédure (ex. reconnaissance syndicale). En revanche, un second type « d'extrants » est constitué d'indicateurs d'attitudes et de comportements au niveau organisationnel (rotation du personnel, absentéisme, etc.). Enfin, un troisième type « d'extrants » (satisfaction au travail et productivité) fait référence aux grands objectifs d'un système de relations industrielles<sup>58</sup>. Ainsi, les « extrants » du système de relations industrielles ne sont pas limités aux seules règles dans ce modèle.

Constatant le potentiel énorme d'un croisement entre les théories des relations industrielles et celles du comportement organisationnel, Blyton, Dastmalchian et Adamson<sup>59</sup> ont élaboré un système de relations industrielles fondé sur un concept susceptible d'éclairer notre problématique : le climat des relations industrielles<sup>60</sup>. Les dimensions de ce concept reposent sur les perceptions des membres de l'entreprise sur l'atmosphère entourant les relations patronales-syndicales dans l'entreprise. Selon les auteurs, plusieurs éléments peuvent être considérés pour cerner ce concept : coopération, confiance, respect mutuel, participation conjointe, apathie et hostilité. Est alors proposé un modèle qui met l'accent sur le climat des relations sociales en tant que variable intervenant entre les intrants, les processus et les résultats des relations industrielles (cf. Figure 3).

---

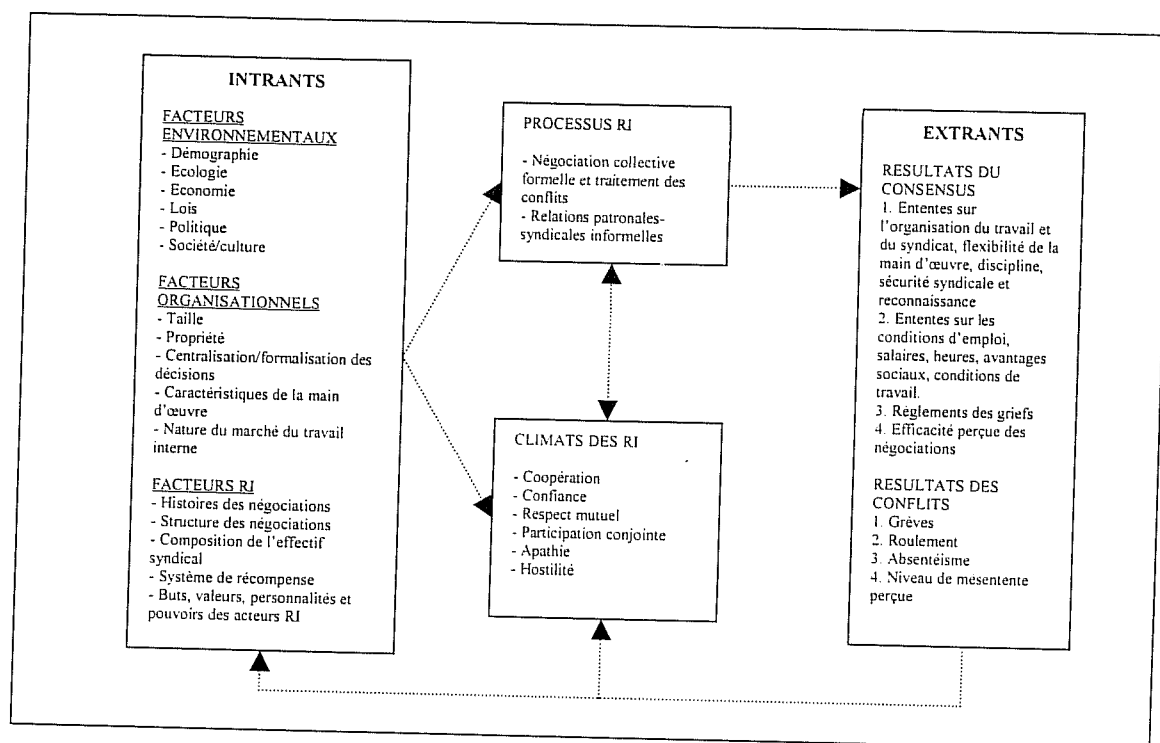
<sup>57</sup> BOIVIN J., *op. cit.*, 1987.

<sup>58</sup> BARBASH J., *op. cit.*, 1984.

<sup>59</sup> BLYTON P., DASTMALCHIAN A. et ADAMSON R., « Developing the concept of industrial relations climate », *The Journal of Industrial Relations*, vol.29, 1987, pp. 207-217.

<sup>60</sup> DASTMALCHIAN A., BLYTON P. et ADAMSON R., *The climate of workplace relations*, London, Routledge, 1991.

**Figure 3. Le climat social en tant que variable intervenant dans la relation entre la structure, le processus et les résultats des relations industrielles**



Source : BLYTON *et al.*, *op. cit.*, 1987, page 213.

Les intrants du système de Blyton *et al.* se répartissent en trois types : les facteurs liés à l'environnement, ceux liés à l'organisation et ceux liés aux relations industrielles. Les facteurs organisationnels (ex. taille, etc.) qui étaient omis dans les conceptions précédentes, sont intégrés dans les « intrants ». En outre, Blyton *et al.* reprochent à Dunlop l'aspect consensuel des « extrants » du système (les règles). Selon eux, les « extrants » doivent être divisés en deux catégories : ceux relatifs à l'aspect consensuel des relations (accords entre les parties, résolution des griefs, etc.) et les « extrants » relatifs à l'aspect conflictuel des relations (grèves, rotation du personnel, absentéisme, mécontentement perçue).

Au sein de ce modèle, le climat agit comme une variable modératrice entre les intrants et les « extrants », influençant et étant influencé par les processus des relations patronales-syndicales. Les « extrants » modifient en retour la nature de certains intrants, tout comme les processus et le filtre du climat. Même si le modèle systémique des auteurs ne lie pas explicitement les relations industrielles à la performance organisationnelle, il permet néanmoins d'envisager l'influence du climat des relations sociales sur certains « extrants ».

Cette présentation des différentes approches systémiques des relations industrielles permet de mettre en évidence deux points importants. En premier lieu, la place du concept de performance n'est pas bien établie dans les modèles systémiques des relations industrielles. On peut considérer que la performance de l'entreprise fait partie des objectifs des acteurs (intrait), notamment ceux de l'employeur, ou de l'idéologie commune discutée par Dunlop<sup>61</sup>. Mais, il est tout à fait possible d'envisager la performance comme un extrait du système. Par exemple, Boivin fait de la productivité, dimension importante de la performance de l'entreprise, un extrait de son système<sup>62</sup>. Ces deux approches ne sont pas contradictoires, dans la mesure où l'on peut juger des résultats du système en fonction d'objectifs particuliers. En second lieu, l'étude de ces modèles révèle que le système de relations industrielles ne produit pas uniquement des règles. La rotation du personnel, l'absentéisme, la productivité sont tour à tour considérés comme des produits du système dans les modèles présentés précédemment.

La critique la plus fondamentale de la représentation systémique des relations professionnelles porte sur le caractère statique de l'approche dunlopienne et sa faible attention portée aux conflits. Le système dunlopian « *ne donne aucune indication des processus complexes par lesquels les inputs sont transformés en outputs* »<sup>63</sup>.

Pour tenter de donner une dynamique interne au système, Kochan, Mac Kersie et Capelli<sup>64</sup> vont proposer d'introduire une dimension stratégique dans les choix des acteurs. L'évolution des stratégies organisationnelles peut alors induire des changements dans les relations professionnelles, au même titre que l'évolution des différents contextes. Toutefois, comme elle reste en grande partie dictée par les transformations du contexte des relations professionnelles, la chaîne de causalité demeure identique.

La systémique dunlopian considère que les relations professionnelles sont surdéterminées par leurs contextes et n'ont pas d'effet sur lui, ce qui place les systèmes de relations professionnelles dans une position passive. Par ailleurs, elle insiste sur le fait que les règles sont produites et varient sous la pression de l'environnement, alors que les motivations des acteurs et les moyens utilisés pour produire ces règles ne sont pas prises en

---

<sup>61</sup> Les régimes de partage de gain de productivité pourraient très bien supporter l'hypothèse d'une idéologie commune quant à la performance de l'entreprise.

<sup>62</sup> BOIVIN J., *op. cit.*, 1987.

<sup>63</sup> SOMERS, 1969, p. 43, cité par CAIRE, *op. cit.*, 1991, p. 392.

<sup>64</sup> KOCHAN T.A., MACKERSIE R.B. et CAPELLI P., « Strategic choice and industrial relations theory », *Industrial Relations*, vol.23, n°1, 1984, pp.16-39.

compte. Or, Reynaud <sup>65</sup> a, par exemple, abordé le problème du rapport entre les règles provenant de la direction, qu'il nomme les *règles de contrôle*, et celles produites, dans l'entreprise, par les salariés eux-mêmes, qu'il nomme les *règles autonomes*. La théorie dunlopienne laisse, ainsi, des zones d'ombres qui ne diminuent en rien l'intérêt heuristique de ce cadre d'analyse. Pour preuve, les travaux qui s'appuient sur la notion de *strategic choice* sont directement inspirés des recherches pionnières de Dunlop<sup>66</sup>.

L'approche des théories du *choix stratégique* permet une analyse plus dynamique des systèmes de relations industrielles, grâce à la prise en compte des stratégies des acteurs.

## 2. Les théories de l'action ou la reconnaissance des comportements stratégiques des acteurs

En 1986, Kochan, Katz et Mac Kersie<sup>67</sup> ont proposé une approche stratégique des relations industrielles, dont l'ambition est de rapprocher la vision systémique de Dunlop des théories de l'action. Les théories de l'action privilégient la position volontariste des acteurs sociaux au sein de l'entreprise, à la différence des points de vue déterministes (théorie systémique) et des analyses qui font référence à un « *one best way* » (théorie néoclassique). La distinction entre l'approche systémique et l'approche stratégique tient au fait que l'approche stratégique insiste davantage sur le caractère volontaire de la prise de décision<sup>68</sup>. L'approche stratégique considère que les acteurs ont une marge de manœuvre, et que la prise de décision repose en dernier lieu sur la volonté et les valeurs des individus.

---

<sup>65</sup> REYNAUD J.D., « Les régulations dans les organisations : régulation de contrôle et régulation autonome », *Revue Française de Sociologie*, vol. XXIX, 1988, pp.5-18.

<sup>66</sup> COLIN T., *op.cit.*, 1997.

<sup>67</sup> KOCHAN T.A., KATZ H. et MacKERSIE R., *The transformation of American industrial relations*, New York : Basic Books, 1986.

<sup>68</sup> AUDET M. et LAROUCHE V., « Paradigmes, école de pensée et théorie en relations industrielles », *Relations Industrielles*, vol.43, n°1, 1988, pp. 3-30.



## 2.1. Les apports de l'approche stratégique des relations industrielles

L'analyse des relations industrielles de Kochan, Katz et Mac Kersie<sup>69</sup> se fonde sur les apports méthodologiques et conceptuels de l'institutionnalisme américain. John R. Commons, considéré aujourd'hui comme le véritable père des relations industrielles américaines, a produit une œuvre conséquente, qui reconsidère les fondements de l'économie en explorant une voie médiane entre individualisme et holisme<sup>70</sup>.

La pensée de Commons exprime une vision du syndicalisme qui se place à un autre niveau que celui de la théorie économique (cf. Encadré 1). Ainsi, considérer que le syndicalisme est une force institutionnelle remettant en cause le droit libéral, conduit à envisager le syndicat, non pas comme un agent économique acceptant les règles du jeu et agissant pour maximiser l'intérêt de ses membres, mais comme une institution économique-politique visant à transformer la logique et l'organisation de l'économie pour défendre et protéger les intérêts et les droits des salariés. De ce fait, alors que la théorie économique assimile le syndicat à un monopole, entravant le fonctionnement du marché du travail, Commons envisage le syndicat comme une « institution de négociation » (*bargaining institution*), dont la fonction est de réguler la relation salariale<sup>71</sup>. Il insiste, notamment, sur le fait que « *considérer que les syndicats sont de la même catégorie que les associations de contrôle des prix est se méprendre sur leur fonction. Ce ne sont pas des organisations marchandes (...), n'ayant rien à vendre. Leur fonction est d'inciter les employeurs à établir des pratiques respectant des conditions de salaire et de travail qui soient justes, raisonnables et humaines* »<sup>72</sup>.

De l'institutionnalisme américain, Kochan *et al.* tirent une idée force : celle de l'autonomie de décision des entrepreneurs, mais également des syndicats et de l'Etat<sup>73</sup>. Pour ces trois auteurs, la transformation historique, qui a affecté les relations industrielles américaines, oblige à réviser le cadre d'analyse dunlopienne. Le consensus n'étant plus de mise entre les différents acteurs du système, il convient de réévaluer la force relative des stratégies des acteurs des relations industrielles<sup>74</sup>.

<sup>69</sup> KOCHAN T.A. *et al.*, *op.cit.*, 1986.

<sup>70</sup> COMMONS J.R., *The economic of collective action*, The University of Wisconsin Press, 1950, 2<sup>ème</sup> édition 1970.

<sup>71</sup> ROJOT J., *Fondements théoriques du pouvoir : des origines du néo-institutionnalisme à un individualisme méthodologique complexe*, cahier de recherche du CERGOR n°97/02, Université de Paris 1, 1997.

<sup>72</sup> COMMONS J.R., *op. cit.*, 1970, pages 117-118.

<sup>73</sup> KOCHAN T.A. *et al.*, *op. cit.*, 1984.

<sup>74</sup> COLIN T., *op.cit.*, 1997.

Kochan *et al.* mettent en exergue l'action stratégique des dirigeants, destinée à introduire les changements jugés utiles pour l'entreprise. Il s'agit d'une action construite et planifiée par la direction, soucieuse de conduire et de former les relations industrielles de l'entreprise, comme en témoignent les politiques d'« évitement des syndicats ». Selon Kochan *et al.*, « *un modèle de relations industrielles plus réaliste devrait tenir compte du rôle considérable joué par la direction dans la construction des relations industrielles, contrairement à la vision traditionnelle qui considère la direction comme plutôt réactive, répondant sous la pression des syndicats* »<sup>75</sup>.

En ce sens, les relations industrielles seraient plutôt le fruit d'une intention managériale qu'un simple équilibre momentané des contraintes légales, économiques, sociales et politiques. Les décisions managériales ont une portée d'autant plus stratégique qu'elles influencent durablement le rôle et les marges d'action des autres acteurs<sup>76</sup>. Pour répondre aux pressions de l'environnement et assurer la survie de l'entreprise, les dirigeants d'entreprise examinent les stratégies possibles et choisissent la plus appropriée. Inévitablement, ce choix aura une incidence, plus ou moins importante, sur les relations industrielles, car la gestion des relations sociales doit être cohérente avec la stratégie de l'entreprise. Le résultat du jeu organisationnel, des conflits et des coopérations autour des projets de développement, conduira à un projet d'entreprise, imposé par les acteurs influents ou négociés, mais qui devra être suffisamment accepté par l'ensemble des parties prenantes. Selon Coutrot, « *l'entreprise doit gérer ses relations sociales d'une manière compatible avec sa stratégie de compétitivité et avec sa stratégie organisationnelle. L'incertitude marchande, l'incertitude organisationnelle et l'incertitude sociale doivent être traitées de façon cohérente pour assurer la survie de l'entreprise* »<sup>77</sup>.

Il existe deux prémisses à l'approche des choix stratégiques<sup>78</sup>. Premièrement, ces choix ne peuvent être faits que dans le cas où les parties bénéficient d'une marge de manœuvre quant à la détermination des alternatives. Deuxièmement, dans l'éventail des décisions laissées à la discrétion des acteurs (employeurs, syndicats, Etat), les décisions stratégiques sont celles qui modifient soit le rôle d'un acteur, soit les relations qu'il entretient avec les autres acteurs du système de relation professionnelle.

<sup>75</sup> KOCHAN T.A. *et al.*, *op.cit.*, 1986, page 2. « *a more realistic model of industrial relations should recognize the active role played by management in shaping industrial relations as opposed to the traditional view which sees management as reactive, responding to union pressures* »

<sup>76</sup> ARCIMOLES (d') C.H. et HUAULT I., *op. cit.*, 1996.

<sup>77</sup> COUTROT T., *Critique de l'organisation du travail*, Paris, La Découverte, 1999, page 18.

<sup>78</sup> KATZ H. *et al.*, *op. cit.*, 1984.

### Encadré 1. L'institutionnalisme de John R. Commons

(d'après BAZZOLI L., *L'économie politique de John R. Commons*, Paris, L'Harmattan, 1999)

Si J.R. Commons envisage bien la logique de l'action collective des salariés comme le produit de la « lutte universelle pour le pouvoir », il aboutit à des conclusions très différentes de celles de Marx. En effet, la méthode de Commons ne laisse apparaître nulle part ni dialectique hégélienne, ni « mission historique du travail »<sup>79</sup>. Commons étudie l'idéologie pratique des salariés et montre, à travers l'analyse des pratiques ouvrières, que la rareté de l'emploi et son contrôle unilatéral par les employeurs forme la « psychologie des travailleurs ». De l'expérience de la rareté naît un sentiment de solidarité, fondé sur le désir de sécurité du revenu et de contrôle des opportunités et des conditions d'emploi. Le mouvement syndical est pragmatique pour Commons : son but n'est pas de concurrencer les employeurs sur leur terrain, ni de porter de grands desseins révolutionnaires ; l'organisation de la classe salariée vise l'institution d'un contrôle collectif et partagé sur les opportunités et les conditions d'emploi. Ainsi, si le contrat de travail est un engagement à travailler et à payer un salaire, l'accord collectif n'est pas un contrat, mais une détermination commune des règles de transactions pour gérer les conflits et organiser les relations.

Commons considère, ainsi, que le principe de négociation collective (*collective bargaining*), entre les groupes représentatifs des différents intérêts composant le système économique, est le seul moyen de concilier les parties prenantes. « Alors que les économistes ont soutenu que l'échange libre correspondait à la négociation individuelle, il apparaît maintenant un type d'échange fondé sur la négociation collective. Alors qu'on supposait que l'égalité des individus existait dans la négociation individuelle, il est recherché aujourd'hui une égalité de pouvoir de négociation entre deux organisations collectives. L'accord qui est conclu collectivement entre les deux organisations, n'est pas un échange de marchandises, mais la construction de règles. Ces règles visent à gouverner toutes les relations individuelles d'embauche et de licenciement, en ce qui concerne les salaires, les heures de travail, les promotions, l'organisation... et tous les points qui peuvent être conflictuels. (...) Il s'agit de négociations et de compromis collectifs entre les intérêts et les raisonnements conflictuels du capital et du travail. (...) Cela n'aboutit pas à une vérité logique, mais à un accord pour travailler ensemble pour un temps »<sup>80</sup>.

La défense du principe de négociation collective relève d'une conception de l'organisation de l'action collective qui différencie Commons de la conception individualiste développée par Olson<sup>81</sup>. La conception de Commons n'est pas remise en cause par le célèbre paradoxe d'Olson, dont la validité, ainsi que l'a montré Hirschman<sup>82</sup>, est circonscrite par l'hypothèse de comportements purement utilitaristes, hypothèse que Commons rejette, car ne permettant pas d'appréhender l'action collective comme un comportement alternatif à la poursuite d'intérêt égoïste. Dans la perspective institutionnaliste, l'incitation à l'organisation des classes sociales réside dans le risque d'exploitation, inhérent aux inégalités de pouvoir, et sa logique est celle d'une lutte pour obtenir une part du pouvoir de souveraineté.

De plus, pour Commons, on ne peut considérer que les groupes d'intérêt sont néfastes parce qu'ils utilisent le pouvoir pour des buts privés. Dans sa conception de la démocratie, où les préférences et l'intérêt collectif évoluent par discussion et négociation, la valeur des groupes d'intérêt réside simplement dans leur capacité à représenter différents points de vue ; l'essentiel est alors d'organiser leur énergie pour aboutir à des solutions raisonnables.

<sup>79</sup> Comme le résume PERLMAN S. (*A theory of labor movement*, Augustus Mac Kelley, 1928, p.7-8) : « la théorie marxiste du mouvement ouvrier repose sur une croyance - selon laquelle l'histoire a désigné le mouvement ouvrier comme la force qui conduira la société à la troisième et dernière étape du schéma dialectique de l'évolution de Hegel. »

<sup>80</sup> COMMONS J., *op. cit.*, 1950, page 29, cité dans BAZZOLI L., *op. cit.*, 1999.

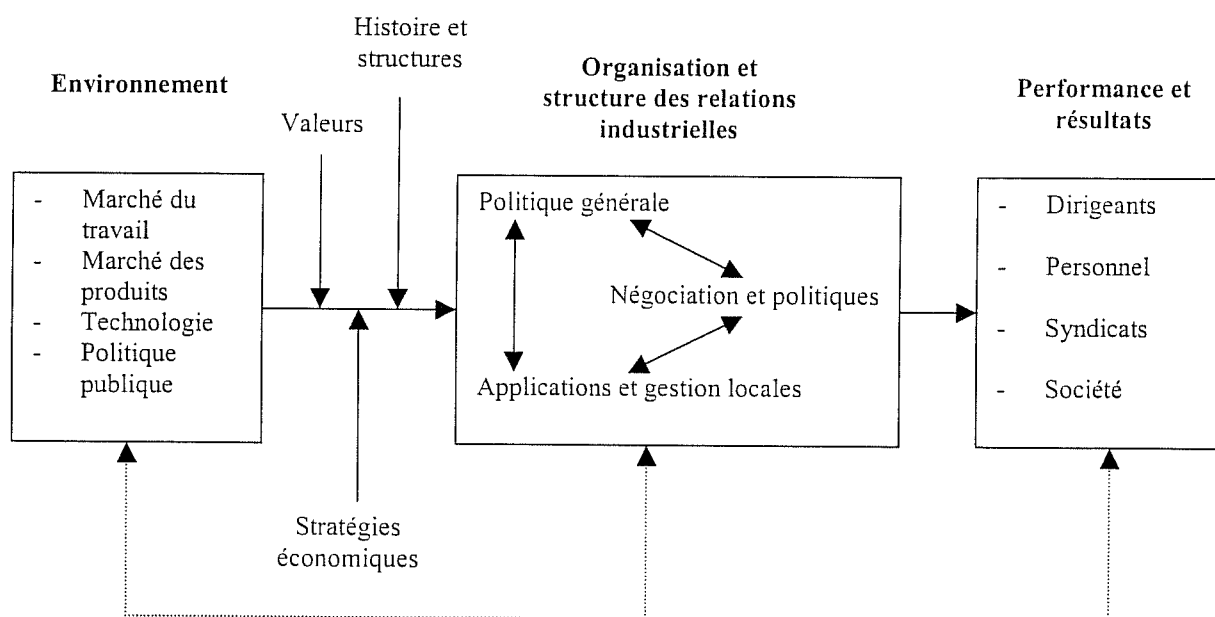
<sup>81</sup> OLSON M. *The logic of collective action*, Harvard University Press, 1966.

<sup>82</sup> HIRSCHMAN A.O., *Exit, voice and loyalty*, Cambridge, Mass., Harvard University Press, 1986 (1<sup>ère</sup> édition, 1970).

La figure 4 présente le modèle stratégique proposé par Kochan, Katz et Mac Kersie. Ce modèle a servi de grille de lecture pour analyser l'évolution et l'interaction entre le secteur syndiqué et non syndiqué dans l'économie américaine. Il met en relief les conditions et le contexte dans lesquels se forment le processus de négociation et la politique générale de l'entreprise. Dans ce modèle, les nombreux aspects de l'environnement externe sont modulés par les stratégies économiques, les valeurs des acteurs ou encore par l'histoire des parties et les structures de relations entre celles-ci<sup>83</sup>.

Ceci incite à prendre en considération les multiples interactions existantes entre processus de négociation et système de management dans la formation de la stratégie<sup>84</sup>.

Figure 4. Relations industrielles – modèle d'analyse



Source : KOCHAN T., KATZ H. et Mc KERSIE R. (3<sup>ème</sup> ed., 1994, page 11)

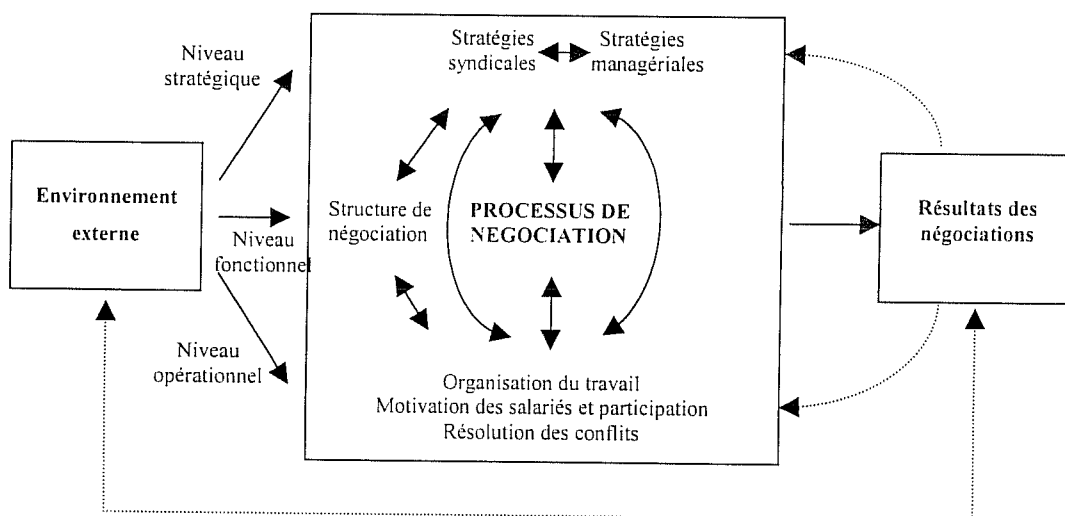
L'une des particularités de ce modèle d'analyse est la matrice des niveaux en relations industrielles : les auteurs montrent que la nature des décisions et des activités varie selon le niveau de décision considéré dans le système : le niveau stratégique (planification et formulation de la stratégie), le niveau fonctionnel (négociation collective

<sup>83</sup> Selon KATZ *et al.* (1994, p. 5), « (...) industrial relations practices and outcomes are shaped by the interactions of environmental forces along with the strategic choices and the values of American managers, union leaders, workers, and public policy decision makers ».

<sup>84</sup> ARCIMOLES (d') C.H. et HUAULT I., *op. cit.*, 1996.

et G.R.H.) et le niveau du lieu de travail (organisation du travail et relations quotidiennes entre les individus). Les actions se déroulent sur trois niveaux, indissociables les uns des autres (cf. Figure 5), et il existe des interactions inévitables entre les décisions stratégiques, fonctionnelles et celles prises dans l'atelier. Cette conception est importante puisqu'elle permet de concilier divers niveaux dans la pratique des relations industrielles, ce qui n'était pas le cas dans les modèles précédents. Dans le cadre du modèle de Kochan, Katz et MacKersie<sup>85</sup>, la présente recherche s'intéresse davantage au niveau intermédiaire (fonctionnel), dans la mesure où elle vise à étudier l'effet des activités syndicales sur la performance de l'établissement.

**Figure 5. Cadre conceptuel pour l'étude de la négociation collective**



Source : Katz H.C. et Kochan T.A., 1992, page 5.<sup>86</sup>

La grille de lecture de Kochan *et al.* prend explicitement en compte la notion de performance, en particulier pour expliquer le comportement des employeurs. En outre, il semble qu'il faille considérer le niveau du lieu de travail dans la relation entre les pratiques de relations industrielles et la performance organisationnelle : l'activité syndicale influence et est influencée par les attitudes et les comportements des individus qui se développent à ce niveau (motivation, satisfaction au travail, etc.).

<sup>85</sup> KOCHAN T.A. *et al.*, *op. cit.*, 1984.

<sup>86</sup> KATZ H.C. et KOCHAN T.A., *An introduction to collective bargaining and industrial relations*, New York, MacGraw Hill, 1992.

## 2.2. Les limites de l'approche stratégique des relations industrielles

Les modèles issus de l'approche stratégique tiennent davantage compte de la notion de performance que ceux issus de l'approche systémique. Dans l'approche stratégique, la performance est considérée comme le principal résultat des relations professionnelles alors que la place de la performance dans les modèles systémiques de relations industrielles n'est pas toujours clair. La performance semble être à la fois un objectif des acteurs (pour l'employeur du moins) et un résultat attendu du système de relations professionnelles.

Cependant, la grille d'analyse des relations industrielles proposée par Kochan *et al.*<sup>87</sup> a soulevé de nombreuses interrogations, notamment chez Lewin<sup>88</sup> et Marginson *et al.*<sup>89</sup>. Pour Lewin, la contingence du modèle stratégique de Kochan *et al.* démontre la relativité du concept de stratégie appliquée aux relations industrielles. Lewin juge insuffisante l'influence des dirigeants pour véritablement mettre en place une stratégie des relations industrielles. Par ailleurs, comme le soulignent d'Arcimoles et Huault, « *la dimension stratégique des relations industrielles suppose l'existence et la clarification de liens significatifs entre la performance économique et la présence syndicale* »<sup>90</sup>. Or, l'ignorance des effets du syndicalisme sur la performance de l'entreprise affecte la légitimité du courant stratégique. Pour d'Arcimoles et Huault, « *il est difficile d'affirmer la dimension managériale d'une variable dont les effets économiques finaux sont apparemment nuls. (...) Sans effets économiques établis, on peut cependant craindre que l'impulsion managériale soit moins forte, remettant en cause la dynamique même du modèle* »<sup>91</sup>.

Ainsi, il est difficile de justifier l'aspect stratégique de la gestion des relations professionnelles, alors que les travaux théoriques et empiriques réalisés sur le lien entre la présence syndicale et la performance de l'entreprise font l'objet de vives discussions entre les chercheurs. L'incertitude qui pèse sur les effets économiques et stratégiques du syndicalisme invite à une description des travaux de recherche existants, à la fois du point de vue théorique et empirique.

<sup>87</sup> KOCHAN T.A. *et al.*, *op. cit.*, 1984.

<sup>88</sup> LEWIN D., « Industrial relations as a strategic variable », in M.M. Kleiner, R.N. Block, M. Roomkin, et S.W. Salsburg (eds), *Human Resources and the performance of the firm*, Madison, WI : Industrial Relation Research Association, 1987.

<sup>89</sup> MARGINSON P., EDWARDS P.K., PURCELL J. et SISSON K., *Managing industrial relations : what do corporate head office really do ?*, Working Paper, Industrial Relations Research Unit, University of Warwick, 1987.

<sup>90</sup> ARCIMOLES (d') C.H. et HUAULT I., *op. cit.*, 1996, page 214.

<sup>91</sup> *Ibid.*, page 215.

Notre propos est de mettre l'accent sur les principaux enseignements de la théorie économique, qui a largement contribué à la conceptualisation du lien entre les relations professionnelles et la performance de l'entreprise. Cette discussion est d'un tout autre ordre dans la mesure où les théories économiques présentées dans la section suivante ne relèvent pas du même niveau d'analyse que les modèles de relations industrielles. Elle concerne un niveau plus restreint, celui de l'explication de l'effet des organisations syndicales de salariés sur la performance de l'entreprise. Cette présentation propose plusieurs pistes de réflexion et d'interrogation concernant les conséquences économiques du syndicalisme pour l'entreprise.

## SECTION 2 - L'APPORT DES THEORIES ECONOMIQUES

Force est de constater le faible intérêt des chercheurs français pour l'analyse économique du syndicalisme. En effet, « *au plan sociologique, le courant qui domine en France l'étude du syndicalisme a soigneusement écarté toute approche utilitariste ou interactionniste, qui placerait l'individu au centre de l'analyse en essayant d'en comprendre les actions* »<sup>92</sup>. Amadiou ajoute que « *le syndicalisme a, en réalité, une activité essentiellement économique et non politique ; c'est pour cela que les salariés constituent ou rejoignent les syndicats* »<sup>93</sup>. Cette thèse est le support de nombreuses contributions existantes, relevant d'une perspective utilitariste et désignée comme économique.

La littérature économique est certainement celle qui a le plus contribué à conceptualiser l'effet des syndicats sur la performance de la firme. Les économistes se sont intéressés aux rapports existants entre le syndicalisme et le système économique tant au plan macro-économique que micro-économique. L'action principale des syndicats, la négociation collective, fut scrutée attentivement à la lumière des postulats néoclassiques. Le processus de négociation constituait moins un intérêt pour les économistes que les effets qu'il produisait sur l'entreprise et le système économique en général : salaires, emploi, grèves, productivité<sup>94</sup>.

La présentation sera structurée en deux temps, correspondant à deux approches économiques possibles de l'effet syndical. Le premier est consacré à l'approche monopolistique du syndicalisme fondée sur la théorie économique néoclassique (1.). Cette analyse, longtemps dominante, a été profondément renouvelée avec ce que l'on nomme aujourd'hui la « *nouvelle micro-économie* »<sup>95</sup>, ou encore la « *nouvelle théorie institutionnelle de la firme* »<sup>96</sup>. La nouvelle micro-économie, prenant acte du caractère irréaliste de certaines hypothèses du modèle de l'équilibre général walrasien, étudie toute une série d'activités économiquement pertinentes, tant pour les salariés que pour l'entreprise, et permet de lier une approche économique à une approche plus sociologique.

<sup>92</sup> AMADIEU J.F., *op. cit.*, 1993, page 132.

<sup>93</sup> *Ibid.*, page 133.

<sup>94</sup> GUNDERSON M.A. et HYATT D., « Union impact on compensation, productivity and the management of the firm », in Gunderson M. et Ponak (eds), *Union-management relations in Canada*, Don Mills, Ont., Addison Wesley Publishers, 3<sup>rd</sup> édition, 1995, pp.311-337.

<sup>95</sup> SALANIE B., *Théorie des contrats*, Paris, Economica, 1994.

<sup>96</sup> GABRIER H. et JACQUIER J.L., *La théorie moderne de l'entreprise. L'approche institutionnelle*, Paris, Economica, 1994.



Le modèle de l'*Exit, Voice, Loyalty* proposé par Hirschman<sup>97</sup>, appliqué au syndicalisme par Freeman et Medoff<sup>98</sup>, jette un pont entre ces deux approches (2.).

## 1. Le syndicalisme vu comme un monopole affectant le calcul économique de l'entreprise

Pour les économistes néoclassiques, le syndicat est considéré comme un monopole qui engendre un surcoût salarial pour l'entreprise et, par conséquent, réduirait la performance financière de l'entreprise. La présence syndicale contribuerait, par ailleurs, à la mise en place de règles de travail plus restrictives, limitant la liberté d'action et la capacité d'adaptation des dirigeants – par exemple la limitation de la durée du travail, les emplois protégés – et, de ce fait, engendrerait une baisse de la productivité du travail. Enfin, les grèves, déclenchées par les syndicats pour obliger le patronat à accepter leurs exigences, constitueraient une autre source d'inefficience productive.

De nombreux économistes se sont penchés sur le problème de l'expression des préférences syndicales. L'analyse du comportement des syndicats, dans le cadre de la théorie néoclassique, nécessite des entorses majeures à l'individualisme méthodologique<sup>99</sup> (1.1). Des modèles de négociation collective ont été développés pour rendre compte de l'effet des syndicats sur les salaires et la productivité (1.2.). Enfin, les effets supposés des conventions syndicales sur l'efficience productive seront évoqués (1.3.).

### 1.1. Les difficultés de conception d'un syndicat dans le paradigme néoclassique

L'explication traditionnelle de la naissance des syndicats réside dans l'identité ou la convergence des intérêts : agissent en commun ceux qui poursuivent chacun les mêmes fins. L'action n'est collective que par résultat et non par projet. La théorie néoclassique repose sur la modélisation du comportement d'individus rationnels, qui cherchent à optimiser leurs intérêts. Deux questions se posent alors : comment expliquer l'existence de

---

<sup>97</sup> HIRSCHMAN A.O., *op. cit.*, 1970.

<sup>98</sup> FREEMAN R.B. et MEDOFF J.L., *op. cit.*, 1984.

<sup>99</sup> L'individualisme méthodologique cherche à expliquer les phénomènes sociaux à partir des comportements individuels. A cette démarche s'oppose l'approche globale ou holiste qui prend pour point de départ de l'analyse la société dans son ensemble, avec ses groupes et classes sociales, ses institutions, etc.

syndicats dans une économie où chaque individu cherche à maximiser son utilité individuelle ? Et comment représenter le fonctionnement de cette organisation ?

### 1.1.1. Comment concilier rationalité individuelle et action collective ? La réponse de Mancur Olson

Dans la plupart des analyses économiques, l'existence d'un intérêt commun à un groupe d'individus permet de justifier le fait que chaque participant puisse espérer tirer plus d'avantages qu'il en supportera de coûts liés à sa participation à l'action du groupe. Or, selon Olson, un individu pris isolément a toujours intérêt à ne pas s'engager dans l'action revendicative, car celle-ci est coûteuse et risquée<sup>100</sup>. Il est préférable de s'abstenir et de profiter des avantages que procure l'action collective effectuée par d'autres. Ainsi s'énonce le paradoxe d'Olson, appelé aussi stratégie du « passager clandestin » (*free rider*). En effet, les avantages tirés d'une action collective sont généralement applicables à l'ensemble du groupe d'individus : c'est un bien collectif. Par exemple, un avantage salarial est acquis à tous les salariés couverts par la convention collective. Comment expliquer alors que les salariés se syndiquent ? Olson fait l'hypothèse que les salariés répondent à des incitations sélectives, sous forme de récompenses financières, symboliques ou de pressions de leur entourage. Cette approche utilitariste permet notamment d'expliquer l'évolution de la syndicalisation dans les pays industrialisés<sup>101</sup>.

Toutefois, l'une des critiques majeures qui puisse être faite à l'encontre de la théorie olsonienne est sans doute l'absence de facteur « idéologie » ou « solidarité » dans le mécanisme de l'adhésion. Selon Coser, « *en dépit de sa forte valeur explicative, cette théorie laisse insatisfait. Les appels idéologiques, les engagements passionnés, les avantages provenant de la solidarité du groupe et de la camaraderie sont bien évidemment des facteurs importants qu'on ne peut ignorer* »<sup>102</sup>. Olson ne néglige pas complètement ce type de comportement, mais il pense simplement que sa portée est limitée dans le temps : « *il est hors de doute que des mobiles idéologiques peuvent amener sporadiquement l'éclosion d'organisations, mais il est peu vraisemblable que de grands syndicats puissent durer longtemps (...) sans aucune mesure coercitive* »<sup>103</sup>.

<sup>100</sup> OLSON M., *The logic of collective action*, Harvard University Press, 1966. *La logique de l'action collective*, Traduction française, Paris, PUF, 1978.

<sup>101</sup> AMADIEU J.F., *op. cit.*, 1993.

<sup>102</sup> COSER L., *The function of social conflict*, Glencoe, IL : Free Press, 1956, page 151. Trad. Franç. : 1982.

<sup>103</sup> *Ibid.*, page 113.

Par ailleurs, la contrainte à l'adhésion est, dans la théorie olsonienne, soit d'origine juridique, soit d'origine sociale. Il est, en effet, plus que probable que des collectifs de travail de petites tailles encouragent l'adhésion des nouveaux venus. Ces derniers se syndiquent alors pour bénéficier des avantages de la solidarité du groupe évoquée par Coser. Finalement, ce constat permet de rendre compte de la complexité de la réalité de l'adhésion syndicale, alors que celle-ci est bien souvent éludée par les économistes néoclassiques<sup>104</sup>.

### 1.1.2. La délicate question des fonctions d'utilité syndicales

L'analyse économique du fait syndical a été longtemps très discutée. La nature des objectifs d'un syndicat a été l'objet d'une fameuse controverse entre J.T. Dunlop<sup>105</sup> et A.M. Ross<sup>106</sup> dans les années quarante.

En 1944, Dunlop lance le débat sur les objectifs des syndicats. Il considère le syndicat comme un monopole dans le domaine de la vente des services des travailleurs. Le syndicat fait face à une courbe de demande de travail négative, ce qui lui impose un choix entre le taux de salaire et le niveau d'emploi qu'il souhaite atteindre. L'approche de Dunlop est traditionnelle ou « orthodoxe » dans le sens où le syndicat est considéré comme un agent économique rationnel cherchant à maximiser sous contraintes une ou plusieurs variables sur le marché du travail. Son analyse trouve son origine dans l'analogie avec la théorie de la firme : « *une théorie économique du syndicalisme requiert de supposer que l'organisation maximise quelque chose* »<sup>107</sup>. Dans la théorie néoclassique, la firme a un but spécifique de maximisation du profit. Tel n'est pas le cas du syndicat, ce qui conduit Dunlop à s'interroger sur les objectifs de ce dernier.

Il considère successivement différents objectifs syndicaux alternatifs. Selon lui, « *le modèle le plus adapté pour analyser la fonction d'objectif du syndicalisme est, probablement, celui qui décrit la maximisation du salaire pour l'ensemble des salariés* »<sup>108</sup>. Cet objectif sera repris et développé dans de nombreuses analyses

<sup>104</sup> En effet, l'analyse économique s'intéresse essentiellement aux leaders syndicaux. La seule fonction d'utilité définie est celle des dirigeants. Par ailleurs, il n'est pas fait non plus allusion à la divergence possible d'objectifs entre élus et simples adhérents de l'organisation syndicale car celle-ci est supposée homogène.

<sup>105</sup> DUNLOP J.T., *Wage determination under trade unionism*, New York and London, Mac Millan, 1944.

<sup>106</sup> ROSS A.M., *Trade union wage policy*, University of California Press, 1948.

<sup>107</sup> *Ibid.* page 4. « *An economic theory of trade union requires that the organization be assumed to maximise something* ».

<sup>108</sup> *Ibid.* page 44. « *the most suitable generalized model of the trade union for analytical purposes is probably that which depicts the maximisation of the wage bill for the total membership* ».

postérieures (Hieser<sup>109</sup> et Johnston<sup>110</sup>) et constitue aujourd'hui le cadre de référence en matière de représentation des préférences syndicales (Mc Donald et Solow<sup>111</sup> ; Oswald<sup>112</sup>). Selon Dunlop<sup>113</sup>, les objectifs du syndicat sont de nature économique et sa fonction d'utilité est établie à partir des préférences individuelles de ses membres. Une telle fonction objectif contient en général deux arguments : les niveaux de salaire et d'emploi des membres du syndicat<sup>114</sup>. La forme simplifiée d'une fonction objectif syndicale s'écrit :

$$U=(w,n),$$

où  $w$  est le niveau de salaire négocié par le syndicat et  $n$  le niveau d'emploi.

Par la suite, plusieurs objectifs de maximisation sont considérés par Dunlop<sup>115</sup>. Cette hypothèse de maximisation de la masse salariale est délaissée au bénéfice d'une hypothèse selon laquelle le syndicat maximise sa rente de monopole, c'est-à-dire la différence entre la rémunération obtenue par les syndicats et le salaire concurrentiel. Cette notion est due notamment à Lewis<sup>116</sup> et Rosen<sup>117</sup>. Le syndicat fixe le salaire à un niveau  $w$ , supérieur au salaire de la concurrence  $w_c$  et sa fonction d'objectif devient :

$$U=[n, (w-w_c)]$$

La rente syndicale mesure le gain supplémentaire obtenu par les travailleurs en présence d'un syndicat. L'hypothèse initiale est que les salaires obtenus par les syndicats sont supérieurs à ceux qui prévaudraient en leur absence. Finalement, la mesure de la rente syndicale ou de l'écart salarial soulève de sérieux problèmes. Lewis admet en effet qu'il est difficile d'affirmer que la rente obtenue est uniquement due à la syndicalisation.

<sup>109</sup> HIESER R., « Wage determination with bilateral monopoly in the labour market : a theoretical treatment », *Economic Record*, 31, 1970.

<sup>110</sup> JOHNSTON J., « A model of wage determination under bilateral monopoly », *Economic Journal*, 82, 1972.

<sup>111</sup> MacDONALD I.M. et SOLOW R., « Wage bargaining and employment », *American Economic Review*, vol.71, n°5, 1981, pp.896-908.

<sup>112</sup> OSWALD A.J., « The microeconomic theory of the trade union », *Economic Journal*, vol.92, 1982, p.576-595. OSWALD A.J., « The economic theory of Trade-unions : an introductory survey », *Scandinavian Journal of Economics*, 1985, pp.158-196).

<sup>113</sup> DUNLOP J.T., *op. cit.*, 1944.

<sup>114</sup> OSWALD A.J., « Efficient contracts are on the labour demand curve : Theory and Facts », *Labour Economics*, 1, 1983.

<sup>115</sup> *Ibid.*, 1944.

<sup>116</sup> LEWIS H.G., *op. cit.*, 1959.

<sup>117</sup> ROSEN S., « Unionism and the occupational wage structure in the United States », *International Economic Review*, vol. 11, 1970, pp. 269-286.

Alors que Dunlop considère le syndicat comme un agent économique, Ross définit le syndicat comme « *une organisation politique opérant dans un environnement économique* »<sup>118</sup>. Ross critique l'approche de Dunlop et souligne que les syndicats n'étant pas constitués de membres identiques, les décisions syndicales reflètent un rapport de force entre les membres du syndicat. Cette objection vise à montrer que l'hétérogénéité des syndicalistes affecte ses objectifs. Selon Ross, il est insuffisant de postuler un objectif syndical indépendamment des préférences de ses membres et de ses caractéristiques institutionnelles. Il faut parfois ajouter certains objectifs propres aux dirigeants syndicaux qui ne correspondent pas nécessairement à ceux de leurs mandants. Ainsi, les dirigeants peuvent envisager de développer la taille de leurs organisations<sup>119</sup>. Concrètement, les responsables syndicaux souhaitent avant tout assurer la pérennité et, si possible, la croissance de leur organisation. Cette différence de vue influe sur la manière dont sont représentées les préférences syndicales.

L'hypothèse d'identité des membres du syndicat permet une modélisation microéconomique précise aux préférences syndicales. Cependant, cette précision est acquise aux dépens du réalisme. Il semble important de prendre en considération l'hétérogénéité des membres. Ceci soulève d'autres problèmes liés au pouvoir discrétionnaire des dirigeants : si le syndicat est démocratique, ses préférences peuvent être déduites de celles de ses membres en analysant les conséquences d'un vote, sinon les objectifs du dirigeants deviennent déterminants.

La question qui se pose, pour des théories relevant de l'individualisme méthodologique, tient dans la possibilité de construire une fonction objectif collective qui doit être directement déduite des préférences individuelles<sup>120</sup>. Or, Condorcet a montré, en 1785, qu'une décision collective résultant de préférences individuelles était incompatible avec au moins une préférence individuelle, dès que les décisions à prendre comportent plus de deux modalités<sup>121</sup>. Arrows formalise et démontre ce paradoxe sous la forme du théorème d'impossibilité qui porte son nom<sup>122</sup>. Arrows montre que la construction d'un ordre de préférence collectif compatible avec les ordres de préférences

<sup>118</sup> ROSS A.M., *Trade union wage policy*, Berkeley, University of California Press, 1948, page 12.

<sup>119</sup> FARBER H.S., « The analysis of union behavior », in ASHENFELTER O. et LAYARD R. (eds), *Handbook of Labor Economics*, vol.2, 1986, pp. 1139-1189.

<sup>120</sup> GAZIER B., *Economie du travail et de l'emploi*, Paris, Dalloz, 1991.

<sup>121</sup> REDOR D., *Economie du travail et de l'emploi*, Paris, Ed. Montchrestien, 1999.

<sup>122</sup> ARROWS K.J., *Social choice and individual values*, Willey, 1963. Traduction française, *Choix collectifs et préférences individuelles*, Paris, Calman-Levy, 1974.

individuels est soumise à des conditions très restrictives. Le même problème se pose pour établir une fonction de préférence syndicale.

Plusieurs solutions sont envisageables pour contourner cette règle d'impossibilité. Sous certaines conditions, il est possible d'envisager une fonction de préférence collective, représentant les préférences de l'électeur médian<sup>123</sup>. Le recours au modèle de l'électeur médian fait, cependant, l'impasse sur la question de l'hétérogénéité des membres. La théorie néoclassique éprouve ainsi des difficultés à résoudre le problème de l'agrégation des préférences individuelles avec les présupposés de l'individualisme méthodologique<sup>124</sup>.

Pour autant, Cahuc n'est pas certain que les différences entre les deux perspectives soient en réalité très marquées. La théorie économique néoclassique a peu analysé les procédures de décision interne, délaissant la problématique de Ross. En se focalisant essentiellement sur l'approche initiée par Dunlop, les économistes néoclassiques posent l'hypothèse que la fonction objectif du syndicat vise à maximiser l'utilité de chacun de ses membres.

Toutefois, cette rapide présentation des travaux portant sur les problèmes posés par l'hétérogénéité des membres du syndicat montre que l'analyse économique du fait syndical demeure limitée. Elle apporte deux enseignements importants. D'une part, il est possible de représenter les préférences syndicales en terme d'emploi et de salaire sur la base de fondements microéconomiques précis. D'autre part, les objectifs syndicaux dépendent non seulement des préférences de ses membres, mais aussi de son organisation institutionnelle. Le caractère très restrictif de ces hypothèses (membres identiques, conditions de validité du théorème de l'électeur médian) conduit à négliger des caractéristiques des institutions représentant les travailleurs, qui peuvent avoir des conséquences importantes sur l'emploi et le salaire.

## **1.2. L'effet du syndicalisme sur les salaires et l'efficience productive : des résultats variables selon le type de négociation envisagé**

Après avoir doté le syndicat d'une fonction objectif, la théorie néoclassique s'efforce de modéliser la négociation. La firme est alors le deuxième acteur de la

<sup>123</sup> BLACK D., *The theory of committees and elections*, Cambridge University Press, 1958.

<sup>124</sup> CAHUC P., *Les négociations salariales, des fondements micro-économiques aux enjeux macro-économiques*, Paris, Economica, 1991.

négociation. Elle est toujours analysée comme une unité homogène, dont le but est de maximiser une fonction profit, dans laquelle la seule variable prise en compte est le travail. Ainsi, le syndicat et l'entreprise maximisent respectivement une fonction d'utilité et de profit dans le cadre de négociations qui portent sur le salaire et/ou l'emploi. Deux modèles peuvent être mis en évidence, ils se différencient par les thèmes de négociations envisagées. Le premier modèle représentant des négociations collectives entre une firme et un syndicat est celui du *monopole syndical* imaginé par Dunlop, où le syndicat fixe unilatéralement le salaire connaissant la demande de travail de l'entreprise<sup>125</sup>. Le modèle du « *droit à gérer* »<sup>126</sup> généralise ce cas en supposant que seul le salaire fait l'objet d'une négociation, l'entreprise déterminant unilatéralement le niveau d'emploi (1.2.1.). Tel n'est pas le cas du modèle du « *contrat optimal* »<sup>127</sup> où syndicat et entreprise négocient conjointement le salaire et l'emploi (1.2.2.).

### 1.2.1. Le modèle du droit à gérer

Cette première analyse suppose que les agents négocient uniquement le salaire et que l'employeur conserve l'initiative de la gestion de l'emploi. C'est le modèle du droit à gérer présenté par Nickell et Andrews. De ce fait, les syndicats négocient le salaire sous contrainte de la demande de travail, égale à la productivité marginale du travail. Les premiers modèles de ce type, dont celui de Dunlop, supposent que le syndicat fixe unilatéralement le niveau de salaire ; il s'agit donc d'une situation de monopole bilatéral. Le modèle du monopole peut être considéré comme un cas particulier, dans lequel le pouvoir de négociation du syndicat est maximum. Le salaire négocié dépend du pouvoir de négociation du syndicat. Ce dernier va chercher à maximiser son utilité, sous contrainte de la courbe de demande de travail de l'entreprise. Le meilleur salaire que le syndicat puisse fixer, conformément aux principes habituels de la microéconomie, se situe au point de tangence entre une courbe d'indifférence du syndicat ( $U_i$ ) et la courbe de demande de travail de l'entreprise  $D_L$  (cf. Figure 6). Le résultat de l'action syndicale, dans ce type de modèle, est une augmentation des salaires et une diminution du niveau de l'emploi<sup>128</sup>. Ce

<sup>125</sup> DUNLOP J.T., *op. cit.*, 1944.

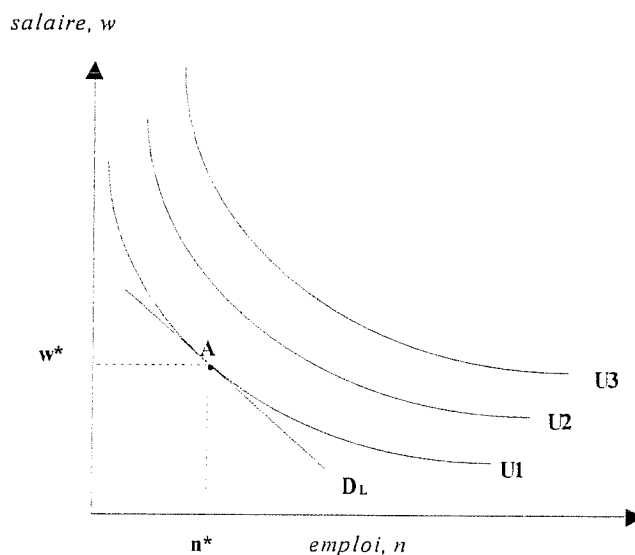
<sup>126</sup> NICKELL et ANDREWS, « Trade unions, real wage and employment in Britain 1951-1979 », *Oxford Economic Papers*, 35, 1983, pp. 183-206.

<sup>127</sup> MacDONALD I.M. et SOLOW R., « Wage bargaining and employment », *American Economic Review*, vol.71, n°5, 1981, pp.896-908.

<sup>128</sup> Une augmentation du pouvoir syndical conduit à une augmentation du salaire, on remonte le long de la courbe de demande de travail. Une relation décroissante salaire-emploi est mise en évidence (cf. Figure 6).

résultat est d'autant plus important que le pouvoir de négociation du syndicat est fort <sup>129</sup>.

**Figure 6. Le modèle du droit à gérer**



$U_i$  : courbes d'indifférence du syndicat et  $D_L$  : courbe de demande de travail de l'entreprise

Source : MacDONALD I.M. et SOLOW R.M., 1981, p.898.

Il est bien connu qu'un monopole qui déplace l'équilibre du marché en faveur du monopoleur (i.e. le syndicat), aux dépens de l'autre partie, provoque une allocation inefficace des ressources. Le monopole a donc pour résultat d'augmenter les salaires et de diminuer l'emploi. Mac Donald et Solow <sup>130</sup> ont attiré l'attention sur une incohérence de ce type de modèle. Il n'y a, selon eux, aucune raison pour que la solution de la négociation soit optimale. Cette absence de rationalité collective a incité Mac Donald et Solow à présenter une autre modélisation des négociations, dans laquelle les agents négocient à la fois le salaire et l'emploi. C'est le modèle du contrat optimal.

### 1.2.2. Le modèle du contrat optimal

Selon Mac Donald et Solow, il est impossible que le résultat d'une négociation soit optimal si la négociation porte uniquement sur les salaires. Le modèle

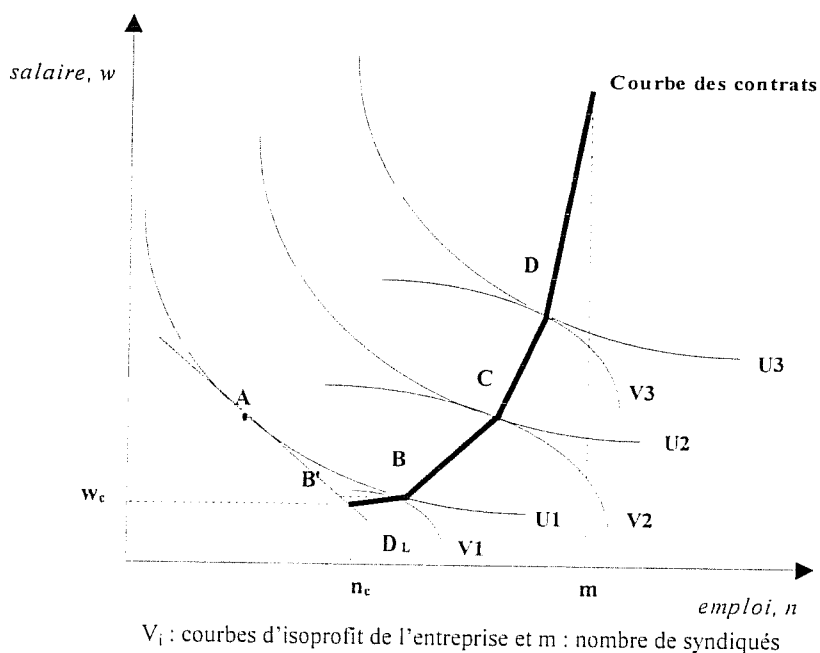
<sup>129</sup> CAHUC P., « La théorie des négociations salariales : une revue de la littérature », *Economie et Prévision*, n°92-93, 1990. On peut imaginer en effet un secteur d'activité dans lequel le syndicat est suffisamment fort pour réserver le travail du secteur à ses propres membres (close shop). Si on suppose que le syndicat, en contrôlant l'offre de travail, peut fixer le salaire, on obtient bien un modèle de monopole.

<sup>130</sup> MacDONALD I.M. et SOLOW R., « Wage bargaining and employment », *American Economic Review*, vol.71, n°5, 1981, pp.896-908.



prédit alors une relation croissante entre le salaire et l'emploi, construite à partir de l'ensemble des couples salaires réels/emplois négociés (cf. Figure 7).

Figure 7. Le modèle du contrat optimal



Source : CAHUC P. et ZYLBERGERG A., *Economie du travail*, Bruxelles, De Boeck, 1996, p.316.

La courbe des contrats est limitée en deux endroits. D'une part, le syndicat n'acceptera pas de négocier un salaire inférieur au salaire de concurrence  $w_c$  et, d'autre part, il ne cherchera pas à négocier un volume d'emploi supérieur au nombre de syndiqués. La courbe des contrats est donc horizontale pour un niveau d'emploi compris entre 0 et  $n_c$ , et n'est plus définie pour  $n > m$ . Oswald (1985) démontre que la pente de la courbe des contrats est positive, ce qui signifie que, plus le salaire négocié est élevé, plus l'emploi sera élevé. L'action syndicale est donc favorable à l'emploi dans ce type de modèle<sup>131</sup>. Ce résultat découle de ce que l'employeur accepte, pour atteindre l'optimum de Pareto, d'embaucher au-delà du point où le salaire est égal à la productivité marginale du travail. La firme est donc conduite à employer plus de travailleurs qu'elle ne le désirerait à un salaire donné. L'efficacité de revenu implique donc un emploi excessif, elle implique une

<sup>131</sup> OSWALD A.J., *op. cit.*, 1985.

inefficience productive dans le sens où le salaire négocié n'égale plus la productivité marginale du travail.

Cette présentation met en exergue le fait que les résultats de l'analyse néoclassique de l'action syndicale dépendent du type de modèle de négociation retenu. L'entorse à la relation décroissante entre salaire et emploi semble plus gênante que la non-optimalité de la négociation. Cahuc explique que « *dans la pratique le modèle du droit à gérer, qui donne de bons résultats empiriques, tant sur des données agrégées que sur des données de panel, est adopté de manière quasi-unanime pour représenter les négociations. Quant au modèle de contrat optimal, il reste essentiellement une référence normative.* »<sup>132</sup>. La plupart des économistes français se rallient au modèle où le syndicat est réduit à un simple monopole sur les salaires, c'est-à-dire à une imperfection du marché du travail<sup>133</sup>. En effet, la prépondérance des négociations salariales en France ainsi que la faible part des accords emploi inclinent à pencher dans le cas français en faveur du modèle du droit à gérer dans lequel le seul salaire fait l'objet d'une négociation<sup>134</sup>.

En résumé, le produit de l'action syndicale vu par la théorie néoclassique est le résultat de l'action de monopoles. La hausse des rémunérations se traduit par une augmentation du coût salarial au-delà du salaire d'équilibre. Cet accroissement des coûts de production et des prix des produits, diminue alors la compétitivité de l'entreprise sur son marché. C'est pourquoi les économistes néoclassiques pensent *a priori* que la présence syndicale ne peut contribuer à l'amélioration de la performance de l'entreprise.

Le principal problème avec cette approche est que, si le syndicat réduit les profits au-delà d'un seuil normal, les chances de survie d'une entreprise « syndiquée » seraient bien moins grandes que celles d'une entreprise « non syndiquée », ce qui n'est pas nécessairement le cas<sup>135</sup>. L'écart salarial lié à la présence syndicale peut être compensé, par exemple, par une augmentation de la productivité<sup>136</sup>.

<sup>132</sup> CAHUC P., *op. cit.*, 1991, page 177.

<sup>133</sup> CAHUC P. et LAURENT T., « Emploi et négociations salariales en concurrence monopolistique : théorie et estimation » *Economie Appliquée*, 41, 1988. CAHUC P., SEVESTRE P., ZAJDELA H., « Négociations salariales et segmentation du marché du travail », *Economie et Prévision*, n°92-93, 1990.

<sup>134</sup> Se reporter à la section 3 du chapitre 3 de cette thèse. En fait, le nombre d'accord emploi est proche de zéro en France si l'on considère que ce genre d'accord fixe explicitement le nombre de salariés embauchés comme le suppose le modèle du contrat optimal. Cependant, l'accroissement des accords liés à l'emploi tend à modifier considérablement la nature de notre système de relations professionnelles.

<sup>135</sup> FREEMAN R.B. et MEDOFF J., *op. cit.*, 1984.

<sup>136</sup> HIRSCH B.T., *Labor unions and the economic performance of firms*, W.E. Upjohn Institute for Employment Research, Kalamazoo, Michigan, 1991, 142 pages.

Quelques développements complémentaires ont vu le jour afin d'expliquer cette lacune du modèle monopolistique. Un de ces développements repose sur l'idée que l'effet syndical sur les salaires incite les employeurs à se tourner vers des ressources moins onéreuses que le facteur travail. Il favoriserait les investissements améliorant, de ce fait, la productivité du travail. Une autre approche, au contraire, explique que l'écart de salaire entre les entreprises syndiquées et non syndiquées se finance grâce à une rente qui provient du capital physique, immatériel et humain de la firme. Le syndicalisme partagerait avec la firme les rentes ou les retours « anormaux » (au-dessus de la moyenne) qui peuvent provenir de facteurs spécifiques à l'entreprise.

### **1.3. Les autres effets possibles de la présence syndicale : rente syndicale, rigidité des conventions syndicales et grèves**

La théorie économique néoclassique évoque d'autres effets attribués à la présence syndicale. En premier lieu, la présence syndicale pourrait avoir à la fois des conséquences positives et négatives sur l'investissement. En effet, la présence syndicale peut freiner l'investissement de l'entreprise en raison du caractère réversible des négociations salariales (1.3.1.) ou inciter celles-ci à investir davantage en favorisant la substitution du travail par le capital (1.3.2.). En outre, les syndicats gêneraient l'activité de l'entreprise en contestant les décisions prises par la direction de l'entreprise (1.3.3.).

#### **1.3.1. L'effet de la « rente syndicale » sur l'investissement**

L'influence des négociations salariales sur les décisions d'investissements peut engendrer une inefficacité provenant de l'irréversibilité de l'investissement. Le caractère irréversible des décisions d'équipement incite l'entreprise à sous investir lorsque le syndicat ne peut s'engager de manière crédible à ne pas renégocier le salaire une fois que les investissements auront été réalisés. En effet, lorsque l'entreprise réalise un investissement, les salariés sont tentés de renégocier leur salaire, compte tenu de l'amélioration des gains de productivité permis par les nouveaux équipements. Les économistes évoquent le problème du « hold-up »<sup>137</sup>. Dans le cas contraire, les entreprises

---

<sup>137</sup> Pour un développement plus détaillé de l'effet des négociations salariales sur le volume des investissements, consulter le chapitre 5 de l'ouvrage de CAHUC et ZYLBERBERG, *op. cit.*, 1996, pp. 330-333.

auront tendance à investir davantage, et tous les agents devraient bénéficier de ce surplus d'investissement (Baldwin<sup>138</sup> ; Grout)<sup>139</sup>.

Il est également possible d'envisager une autre approche en considérant que la présence syndicale conduit les employeurs à privilégier l'investissement en capital, étant donné la hausse des coûts salariaux. Les économistes parlent alors d'effet de substitution du capital au travail.

### 1.3.2. L'effet de substitution induit par la présence syndicale

La théorie néoclassique énonce également que les investissements de l'entreprise en recherche et développement ou en capital, se substituant à la main d'œuvre, sont susceptibles d'augmenter en raison des salaires plus élevés. L'effet exact dépend des effets de substitution que nous pouvons représenter par la figure 8<sup>140</sup>.

L'équilibre du producteur se situe au point de tangence de la courbe d'isoquant  $q_0$ , qui représente l'ensemble des combinaisons de travail et de capital donnant un même volume de production et de la ligne d'isocoût exprimant la contrainte de budget<sup>141</sup>. Au point de tangence A, le maximum de production est atteint sous contrainte de coût. Si l'on considère une augmentation des salaires de  $w_0$  à  $w_1$ , induite par la présence syndicale, l'effet résultant de la variation des prix relatifs des facteurs de production, au profit du capital (effet de substitution), conduit à la modification de la pente de la ligne d'isocoût ( $-w_0/r$ ), qui apparaît alors en pointillés sur le schéma ci-dessus.

En effet, la hausse salariale provoque la substitution du facteur travail par le capital, représentée par le déplacement du point A au point B le long de l'isoquant initial  $q_0$ . L'effet de substitution est donc défavorable à l'emploi. Par ailleurs, l'entreprise suivant un comportement de maximisation du profit, l'effet revenu déplace vers l'intérieur la ligne d'isocoût. Il s'établit alors un volume de production moins élevé, représenté par l'isoquant  $q_1$ <sup>142</sup>.

<sup>138</sup> BALDWIN C.Y., « Productivity and labor relations : an application of the theory of self-enforcing contracts », *Journal of Business*, 56, 1983, pp. 155-185.

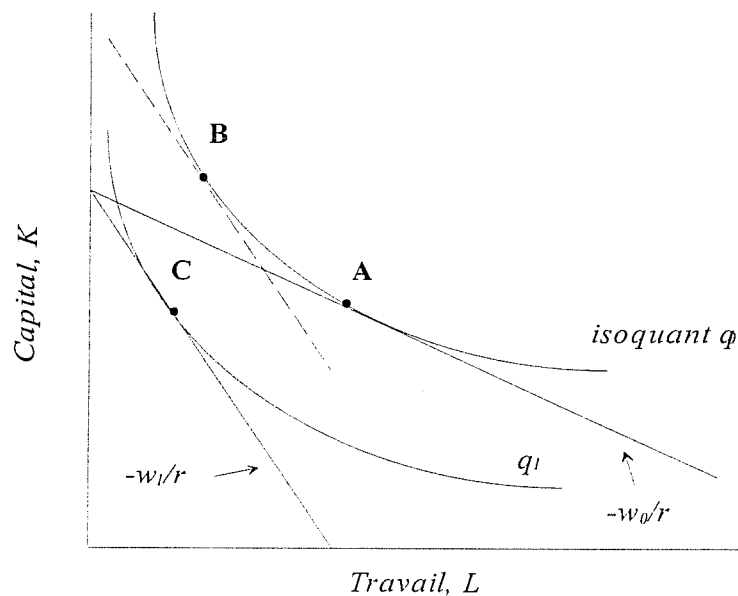
<sup>139</sup> GROUT P.A., « Investment and wages in the absence of binding contracts », *Econometrica*, vol. 52, 1984, pp. 449-460.

<sup>140</sup> L'optimisation de la fonction profit de l'entreprise est telle que :  $\Pi = PQ(L, K) - wL - rK$  où  $r$  est le prix unitaire du capital  $K$ ,  $w$  le prix unitaire du travail, et  $Q(L, K)$  la fonction de production pour laquelle l'output  $Q$  est une fonction des facteurs de production capital ( $K$ ) et travail ( $L$ ).

<sup>141</sup> La droite d'isocoût est l'ensemble des combinaisons de facteurs dont l'utilisation entraîne une même dépense de production.

<sup>142</sup> BOOTH A., *op. cit.*, 1995.

**Figure 8. Illustration de l'effet de substitution et de l'effet revenu après syndicalisation**



Source : BOOTH A.L., *op. cit.*, 1995, p 63.

### 1.3.3. Les autres effets supposés de la présence syndicale

Les économistes néoclassiques considèrent que les syndicats contribuent, de par leur pouvoir monopolistique, à la mise en place de pratiques restrictives, qui limitent la liberté d'action et la capacité d'adaptation des dirigeants d'entreprise<sup>143</sup>. Ainsi, les accords collectifs et/ou les règles sur les conditions de travail auraient des conséquences négatives, d'une part, sur la gestion des ressources humaines (limitation de la charge de travail, maintien d'équipes de taille excessive, difficulté de licencier des salariés peu productifs...) et, d'autre part, sur la gestion de production (processus de production moins flexible...). D'un point de vue micro-économique, cette situation se traduit par une diminution de la productivité marginale des facteurs<sup>144</sup>. Elle réduirait l'élasticité de substitution entre le capital et le travail<sup>145</sup> et aurait, finalement, des conséquences négatives sur la productivité

<sup>143</sup> CLEGG H.A., *The changing system of industrial relations in Great Britain*, Oxford, Basic Blackwell, 1980, cité dans BOOTH A., *op. cit.*, 1995, page 64.

<sup>144</sup> La productivité marginale d'un facteur est l'accroissement de la production totale résultant de l'addition d'une unité du facteur variable.

<sup>145</sup> Par exemple, imaginons que, pour fabriquer un produit, les syndicats imposent une règle de huit heures maximum de travail par jour et par salarié, sans avoir la possibilité de réaliser des heures supplémentaires. Le départ de salariés ne pourra être compensé par l'acquisition de machines supplémentaires, puisque les salariés restants ne peuvent pas réaliser d'heures supplémentaires. Les facteurs de production sont alors complémentaires et ne sont plus totalement substituables, comme le prévoit la théorie néoclassique.

du travail.

Par ailleurs, les actions syndicales et, notamment, les grèves, ont été interprétées rationnellement par la théorie néoclassique. Conformément aux hypothèses traditionnelles, la grève est analysée dans le prisme d'une balance coût de l'action/avantages obtenus. Hicks<sup>146</sup> propose une « courbe de grèves », qui met en rapport la résistance ouvrière (décroissante au cours du temps) et les pertes patronales (dont la courbe est croissante). La durée de la grève est déterminée par l'intersection des deux courbes. Sur la figure 9, OE représente le niveau de salaire consenti par l'employeur en l'absence de pression syndicale. EE' est la courbe de pertes patronales (ou de concession) et UU' est la courbe de résistance. EE' se stabilise à un niveau au-delà duquel l'employeur préférera fermer l'entreprise plutôt que d'accorder un tel niveau de rémunération. UU' s'abaissera jusqu'au niveau de salaire initial OE. Les deux courbes se croisent au point P. Le taux de salaire OP représente le meilleur compromis pour les deux parties. Pour un taux de salaire supérieur, la poursuite du conflit est plus avantageuse pour l'employeur, misant sur la difficulté de maintenir la grève plus longtemps. Pour un taux de salaire inférieur à P, le syndicat cherchera à maximiser son avantage, en augmentant le coût du conflit pour l'employeur.

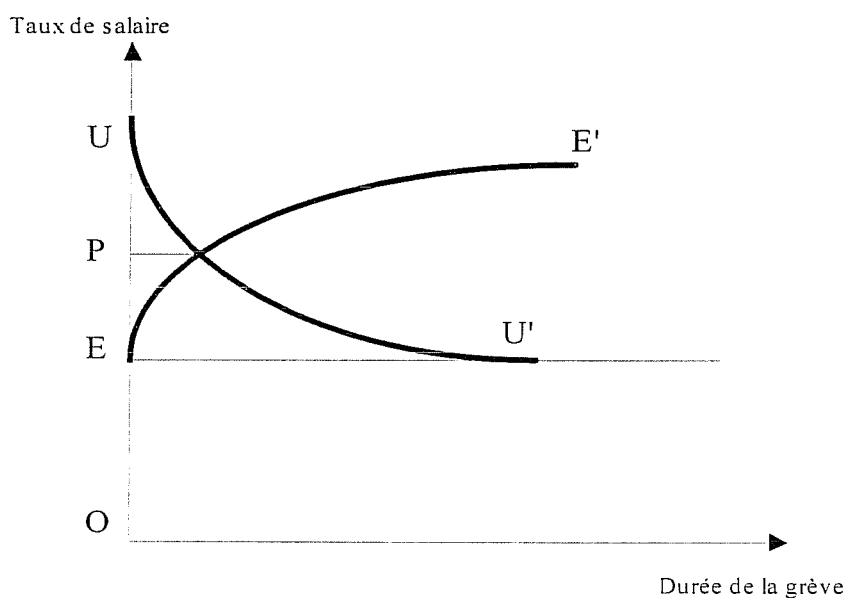
Cahuc<sup>147</sup> montre que le modèle de Hicks entre en contradiction avec les hypothèses de la théorie néoclassique. En effet, si l'on suppose que les acteurs sont en situation d'information parfaite, les grèves devraient disparaître d'elles-mêmes, puisque chacun connaît la courbe de résistance de l'autre. Il est moins coûteux d'accepter immédiatement le salaire d'équilibre et de compromis, en économisant le coût du conflit. Les critiques du modèle de Hicks n'ont pas manqué, « *ne serait-ce que parce que les grèves se sont multipliées alors qu'il décrivait [Hicks] une manière rationnelle de les éviter* »<sup>148</sup>. Par ailleurs, le modèle de Hicks se focalise uniquement sur les salaires en faisant abstraction des autres contreparties possibles. De même, le caractère institutionnalisé de la relation d'emploi n'est pas pris en compte. Selon Leclercq<sup>149</sup>, « *le modèle de Hicks n'est donc pas fondamentalement un modèle de grève. Son objet n'est pas de spécifier les conditions de réalisation de la grève mais, au contraire, de fixer les caractéristiques d'une entente* ».

<sup>146</sup> HICKS J., *Theory of wages*, MacMillan, 1933, rééd. 1964.

<sup>147</sup> CAHUC P., *op. cit.*, 1991.

<sup>148</sup> BOURQUE R. et THUDEROZ C., *Sociologie de la négociation*, Paris, La Découverte, 2002, page 57.

<sup>149</sup> LECLERCQ E., *Les théories du marché du travail*, Paris, Seuil, 1999, page 139.

**Figure 9. Négociations salariales et conflits : le modèle de John Hicks**

Source : BOURQUE R. et THUDEROZ C., *Sociologie de la négociation*, Paris, La Découverte, 2002, p. 56.

Pour les travaux micro-économiques plus récents, le conflit n'apparaît plus comme la seule solution. Les salariés peuvent utiliser la menace de la démission (*exit*) pour obtenir les améliorations souhaitées. Il existe en fait plusieurs courants de recherche sur la négociation en économie et en sociologie qui ont donné lieu à des développements théoriques divers<sup>150</sup>. Pour n'en citer que quelques-uns : le modèle de Chamberlain<sup>151</sup>, le modèle de négociation distributive de Walton et MacKersie<sup>152</sup>, le modèle de Zeuthen<sup>153</sup> et le modèle de Nash<sup>154</sup>.

<sup>150</sup> LECLERCQ E., *op. cit.*, 1999.

<sup>151</sup> CHAMBERLAIN N., *Collective bargaining*, MacGraw Hill, 1951, cité par LECLERCQ E., *op. cit.*, 1999.

<sup>152</sup> WALTON R.E. et MacKERSIE R.B., *A behavioral theory of labor negotiations*, McGraw Hill, 1965.

<sup>153</sup> ZEUTHEN F., *Problems of monopoly and economics*, London, Routledge, 1930, cité par LECLERCQ E., *op. cit.*, 1999.

<sup>154</sup> NASH J.F., « The bargaining problem », *Econometrica*, 18, 1950, pp.155-162, cité par LECLERCQ E., *op. cit.*, 1999.

En conclusion, dans le cadre de l'analyse de l'économie néoclassique, l'effet salarial du syndicalisme engendrerait un surcoût pour l'entreprise mais, par effet de substitution, provoquerait une réallocation des ressources, améliorant ainsi la productivité du travail. En revanche, les effets non salariaux du syndicalisme – rigidité des conventions syndicales, grèves – auraient un effet négatif beaucoup plus important sur l'efficacité productive. Pour autant, l'analyse économique néoclassique, qui considère l'action syndicale comme un monopole, repose sur des hypothèses fortes, comme nous l'avons vu précédemment.

Les modèles néoclassiques de l'action syndicale se révèlent, par conséquent, peu satisfaisants pour rendre compte du lien complexe entre les relations industrielles et la performance productive<sup>155</sup>. Comme le soulignent B. Coriat et O. Weinstein « (...) *la théorie néoclassique standard traite comme un agent individuel ce qui est clairement une entité collective, en lui prêtant de plus un principe de comportement, la maximisation du profit, qui est hétérogène par rapport au principe d'utilité censé fonder l'ensemble des comportements individuels* »<sup>156</sup>.

La recherche de nouveaux fondements à l'analyse de la firme va inciter de nombreux chercheurs à prendre en considération l'organisation syndicale, « boîte noire » pour l'analyse économique néoclassique<sup>157</sup>. C'est l'objet des théories dites hétérodoxes du syndicalisme, qui permettent de jeter des ponts entre les tenants d'une perspective purement utilitariste et les partisans d'une approche plus sociologique ou politique<sup>158</sup>. Ainsi, Freeman et Medoff<sup>159</sup> vont proposer de prendre en compte l'alternative *exit/voice*, présentée par Hirshman<sup>160</sup>, pour analyser le fait syndical. Ces deux auteurs vont montrer que la présence syndicale peut constituer un facteur d'efficacité accrue pour l'entreprise, en tant que moyen d'expression collective et de réponse institutionnelle.

---

<sup>155</sup> FAVEREAU O., *Contrat, compromis, convention, Point de vue sur les recherches récentes en matière de relations industrielles*, Communication au Colloque franco-québécois sur les relations professionnelles, juin 1994.

<sup>156</sup> CORIAT B. et WEINSTEIN O., *Les nouvelles théories de l'entreprise*, Paris, Le Livre de Poche, 1995, page 12.

<sup>157</sup> Les ruptures essentielles avec la théorie néoclassique se feront quand, à partir de SIMON (1959), la représentation des organisations s'est reconstruite sur une nouvelle conception de la rationalité. Sur cette base, la théorie de « l'efficacité X » de LIEBENSTEIN poursuivra dans la voie de l'analyse de l'organisation interne de la firme. *Ibid.*, page 17.

<sup>158</sup> AMADIEU J.F., *op. cit.*, 1993, page 131.

<sup>159</sup> FREEMAN R.B. et MEDOFF J.L., *op. cit.*, 1984.

<sup>160</sup> HIRSCHMAN A.O., *op. cit.*, 1970.



## 2. Le syndicalisme vu comme un moyen d'expression collective et de réponse institutionnelle : le modèle « Exit, Voice, Loyalty » (E.V.L.)

La vision du syndicalisme comme moyen d'expression collective et de réponse institutionnelle est largement mobilisée dans les travaux anglo-saxons pour expliquer les effets du syndicalisme sur la performance de l'entreprise. Malgré le relâchement de la vision monopolistique du syndicalisme, la logique de ce modèle reste profondément économique. La rationalité des agents en est, également, la principale dynamique, cette approche n'écartant pas l'aspect monopolistique du fait syndical. Freeman et Medoff<sup>161</sup> évoquent ainsi les "deux visages" du syndicalisme. Le modèle *Exit, Voice, Loyalty* adapté par Freeman et Medoff fera l'objet d'une présentation préalable (2.1.). Seront ensuite présentées, successivement, la théorie de « l'effet choc » (2.2.) et les théories économiques dites néo-institutionnelles (2.3.), qui apportent leurs contributions à l'étude du lien syndicat-performance, et auxquelles fait référence le modèle d'analyse de Freeman et Medoff. Enfin, les limites du modèle *Exit, voice, loyalty* seront abordées (2.4.).

### 2.1. La contribution de Freeman et Medoff

Les travaux menés dans cette perspective reposent, à l'origine, sur une contribution d'Albert O. Hirschman<sup>162</sup>. Hirschman, dans son célèbre ouvrage *Exit, Voice and loyalty*, opère une distinction entre trois types de comportement du consommateur : la défection (*exit*), la contestation (*voice*) et la loyauté (*loyalty*). Par exemple, lorsqu'il est satisfait, le consommateur n'a aucune raison de changer de produit et lui manifeste sa loyauté (*loyalty*) ; mais, s'il se trouve mécontent, il pourra exprimer sa réprobation par la défection (*exit*), à moins qu'il ne traduise son mécontentement en choisissant « la prise de parole » (*voice*) (cf. Encadré 2). Freeman et Medoff transposent cette typologie d'Hirschman à la relation employeur-employés et montrent que les travailleurs insatisfaits de leurs rémunérations ou de leurs conditions de travail peuvent réagir en quittant leur emploi pour un autre qui leur semble meilleur (*exit*), ou faire part de leur mécontentement par l'adhésion à un syndicat (*voice*).

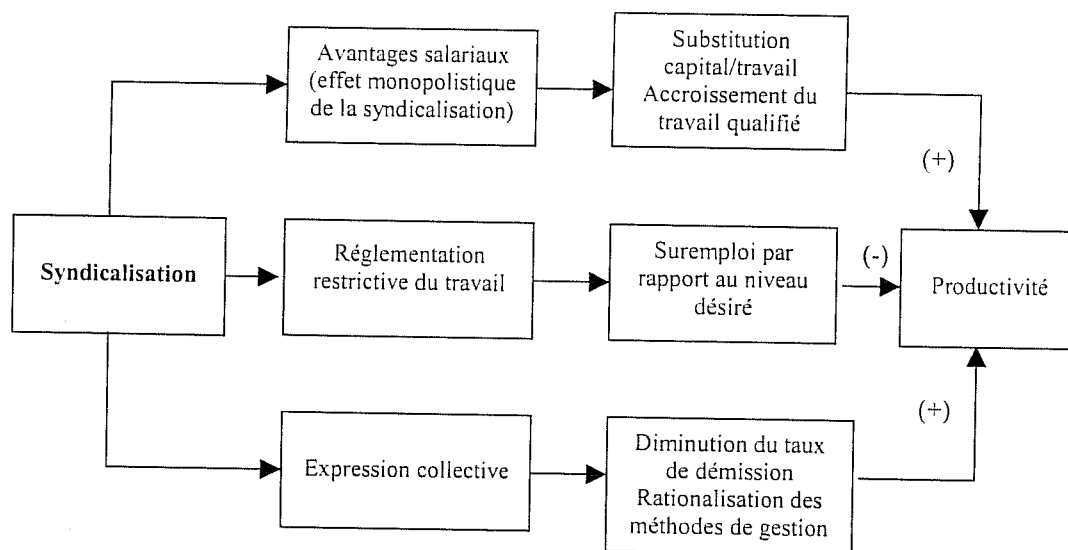
<sup>161</sup> FREEMAN R.B. et MEDOFF J.L., *op. cit.*, 1984.

<sup>162</sup> HIRSCHMAN A.O., *op. cit.*, 1970.

L'action syndicale présente alors deux visages possibles : le "*syndicat-monopole*" et le "*moyen d'expression collective et de réponse institutionnelle*". Ainsi, la théorie de la *voice*<sup>163</sup> rejoint les préoccupations d'autres économistes<sup>164</sup>, qui sont parvenus à diffuser l'idée que la relation salariale doit être conjointement interprétée en termes économique et sociologique.

En matière de performance productive, le recours à la protestation (*voice*) conduit à une modification sensible de l'analyse des effets de la syndicalisation (cf. figure 10). Considérée isolément, la thèse du monopole syndical impute aux syndicats la responsabilité de l'augmentation des salaires au-dessus du niveau concurrentiel et de la rigidité des pratiques de travail. Pour sa part, le modèle *Exit, Voice, Loyalty* considère que le syndicalisme peut également avoir un effet positif sur la productivité du travail, notamment parce qu'il implique une réduction du taux de démission, et qu'il est de nature à favoriser une rationalisation des méthodes de gestion.

Figure 10. Effets de la syndicalisation selon la théorie de la « *voice* »



Source : FREEMAN R.B. et MEDOFF J.L., *op.cit.*, 1987, p.165<sup>165</sup>.

<sup>163</sup> La dénomination anglaise *voice* est choisie ici car plus fréquemment usitée que sa traduction dans la littérature francophone.

<sup>164</sup> KERR C., The balkanization of labour markets, in W. Bakke et al. (eds), *Labor mobility and economic opportunity*, MIT Press, 1954, pp.92-110.

<sup>165</sup> FREEMAN R.B. et MEDOFF J.L., *Pourquoi les syndicats ? une réponse américaine*, Paris, Economica, 1987.

Le cadre d'analyse de Freeman et Medoff<sup>166</sup>, représenté par la figure précédente, laisse entrevoir différentes théories soutenant, selon le cas, l'idée d'un effet positif ou négatif des syndicats sur la productivité du travail<sup>167</sup>.

Au-delà de l'apport de la théorie néoclassique présenté plus haut (cf. *infra*), il paraît intéressant d'examiner successivement les différentes théories qui enrichissent la théorie néoclassique grâce au relâchement de certaines hypothèses et qui apportent leurs contributions respectives au modèle de l'*exit, voice, loyalty*.

### Encadré 2. Le modèle « *Exit, Voice, Loyalty ... et apathy* »

Le modèle proposé par Hirschman (1970), transposé par Freeman et Medoff (1984) aux relations industrielles, permet de souligner les différents comportements des salariés face à l'insatisfaction au travail. Selon ces auteurs, les réactions des individus sont des moyens utilisés par les individus insatisfaits pour rétablir une balance gains/coûts satisfaisante, en agissant sur les modalités des relations sociales. Mais, une relation sociale est un contrat qui comporte deux dimensions. D'une part, il s'agit d'une coopération, visant une finalité plus ou moins explicitée ; d'autre part, c'est une forme de contrôle social (par l'autorité, le pouvoir...) toujours réciproque, mais aussi plus ou moins inégale. Ainsi, Bajoit (1988) distingue quatre réactions au mécontentement, qui ont des effets différents sur la coopération et le contrôle social :

**La loyauté** (*loyalty*), par le conformisme qu'elle suppose, a pour effet de conserver la coopération et de consolider le contrôle social. Les salariés espèrent que leur direction prendra l'initiative de résoudre les problèmes qui causent leur mécontentement. Le salarié reste, se tait et continue de participer activement au système d'interaction.

Inversement, **la défection** (*exit*) est le contraire absolu de la loyauté. Elle supprime à la fois la coopération et le contrôle social. Pour un salarié, elle s'exprime par la démission et la mobilité professionnelle permettant un meilleur équilibre gain/coût.

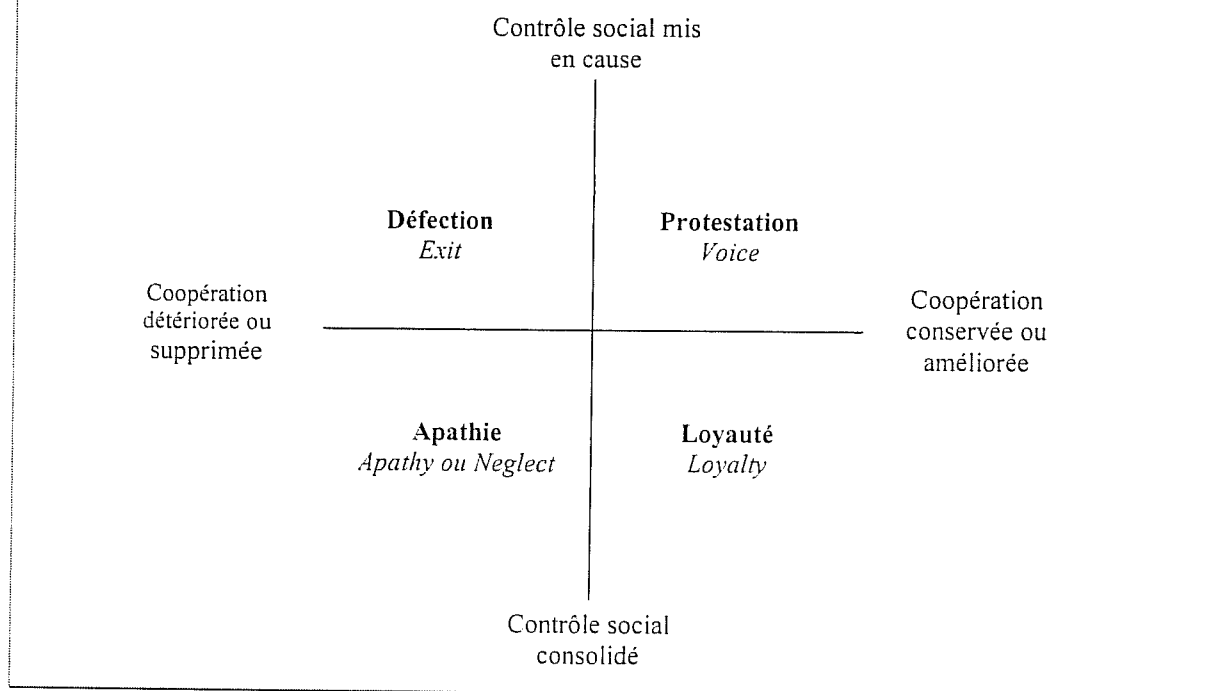
Entre ces deux conduites extrêmes, il existe deux alternatives qui ne mettent en cause qu'une seule dimension de la relation sociale : **la protestation** (*voice*) met en cause le contrôle social dans le but de rétablir les conditions d'une coopération plus satisfaisante. Le salarié mécontent reste dans l'entreprise et essaye d'améliorer le système d'interaction de l'intérieur. La protestation est, bien entendu, la réaction la plus courante des salariés.

Au contraire, **l'apathie** (*apathy*) est l'inverse absolu de la protestation car elle n'ouvre pas le conflit et contribue, ainsi, à reproduire le contrôle social, tout en provoquant une détérioration de la coopération. Dans la mesure où le salarié n'adhère plus à la finalité de l'entreprise, où il profite de son statut, où il est le moins actif possible, où il contribue peu ou mal à la réalisation des objectifs, il détériore la coopération.

Le croisement des deux dimensions de la relation sociale permet de formuler une typologie des réponses à l'insatisfaction au travail.

<sup>166</sup> FREEMAN R.B. et MEDOFF J.L., *op. cit.*, 1984.

<sup>167</sup> ADDISON J.T., What do unions really do ? A review article, *Journal of Labor Research*, Vol. VI, N°2, Spring 1985, pp.127-146.

**Encadré 2. Le modèle « Exit, Voice, Loyalty ... et apathy » (suite)****Figure 11. Typologie des réponses à l'insatisfaction au travail (d'après Bajoit, 1988)****2.2. Les effets de l'expression collective sur la rationalisation des méthodes de gestion : la théorie de « l'effet choc »**

L'analyse de Freeman et Medoff fait référence aux travaux de Slichter, Healy et Livernash<sup>168</sup> pour expliquer l'effet de la prise de parole (*voice*) sur la productivité du travail. Ces travaux, relativement anciens, avancent l'idée selon laquelle la présence syndicale provoque une amélioration de l'organisation du travail dans l'entreprise (2.2.1.). Or, la théorie néoclassique assimile l'entreprise à un agent individuel, sans prise en compte de son organisation interne : c'est une « boîte noire », qui ne fait que transformer de manière efficiente des facteurs de production en produits. Cette idée « d'effet choc » du syndicalisme rentre alors en contradiction avec la théorie néoclassique. En revanche, cette approche est envisageable à la lumière de la théorie de l'efficacité X de Liebenstein<sup>169</sup>, située en marge des analyses économiques conventionnelles (2.2.2.).

<sup>168</sup> SLICHTER S., HEALY J., LIVERNASH R., *The impact of collective bargaining on management*, Washington DC, The Brookings Institution (1960).

<sup>169</sup> LIEBENSTEIN H., « Allocative efficiency vs. X-efficiency », *American Economic Review*, vol.56, n°3, June 1966, pp. 392-415.

### 2.2.1. L'idée générale de la théorie de l'effet « choc »

La théorie de « l'effet choc » trouve son origine dans les travaux de Slichter<sup>170</sup> et Slichter, Healy et Livernash<sup>171</sup>. Selon ces auteurs, le syndicalisme peut conduire à un changement important dans la gestion des entreprises, phénomène appelé « *shock effect* ». Selon cette théorie, la présence d'un syndicat incite l'encadrement à gérer plus efficacement l'entreprise. Le raisonnement à la base de cette théorie est que les gestionnaires peuvent se permettre de mal gérer leur entreprise lorsque les coûts liés à cette mauvaise gestion sont peu élevés. L'arrivée d'un syndicat augmentant ces coûts, il est alors dans l'intérêt de l'employeur de rationaliser l'ensemble de ses pratiques de gestion. L'efficacité des réactions patronales face aux syndicats représente l'un des facteurs essentiels de l'effet de la syndicalisation en matière de productivité selon Freeman et Medoff.

Les ajustements managériaux, auxquels renvoie l'idée d'un "effet choc", peuvent avoir des répercussions, d'une part, sur la gestion des ressources humaines (embauche de salariés plus qualifiés, développement des actions de formation, mise en place de systèmes de rémunération basés sur la performance...) et, d'autre part, sur l'organisation du travail (suppression de niveaux hiérarchiques, renforcement des procédures de suivi et de contrôle, mise en place de démarche qualité...). La conséquence en est une hausse de la productivité qui permet de compenser tout ou partie de la baisse des profits engendrée par la présence syndicale.

Ces changements organisationnels permettent d'optimiser l'organisation du travail dans l'entreprise, mais sous certaines conditions<sup>172</sup>:

« Le syndicalisme peut ainsi s'avérer particulièrement utile dans la mesure où la direction de l'entreprise, utilisant la négociation collective pour apprendre et améliorer la nature des tâches et le process de production, adopte des politiques du personnel plus rationnelles. Si l'un des effets principaux du syndicalisme sur l'encadrement consiste à encourager « investigations et réflexion », selon les mots de Slichter et de ses co-auteurs, les syndicats ont alors une chance réelle d'améliorer l'efficacité de la gestion. Par contre, cet effet sur la gestion peut devenir négatif, dans la mesure où l'encadrement réagit de façon hostile à la négociation collective ou est empêché par les syndicats de réorganiser le process de production. »

<sup>170</sup> SLICHTER S.H., *Union policies and industrial management*, Washington D.C. : The Brookings Institution, 1941.

<sup>171</sup> SLICHTER S.H., HEALY J. et LIVERNASH R., *op.cit.*, 1960.

<sup>172</sup> FREEMAN R.B. et MEDOFF J.L., *op. cit.*, 1984, page 512.

Slichter *et al.*<sup>173</sup> considèrent que les entreprises recherchent le maximum d'efficacité lorsqu'elles subissent les effets de la concurrence, des syndicats ou d'autres forces externes. Cette remarque va à l'encontre de l'hypothèse de l'économie néoclassique, selon laquelle toutes les entreprises produisent à un niveau optimal d'efficacité. Cependant, les travaux de Liebenstein<sup>174</sup> ont mis en évidence l'importance de la variable « organisation » dans l'efficacité de l'entreprise. La théorie de « l'effet choc » peut se lire à la lumière de cette approche théorique qui a suscité de nombreuses discussions.

### 2.2.2. L'apport de la théorie de l'efficacité X et ses implications

La contribution de Liebenstein (1966) tient dans la mise en évidence de l'importance de l'organisation dans l'efficacité de la firme, à travers ce qu'il a désigné lui-même sous la notion d'efficacité X.

Liebenstein commence par observer que la théorie néoclassique ne retient qu'une seule forme d'efficacité : celle qui postule que l'entreprise combine les facteurs de production de façon optimale, sans les gaspiller, au maximum de leur productivité. Or, Liebenstein affirme l'inverse, montrant, à travers plusieurs études empiriques, que des entreprises en apparence identiques obtiennent des résultats très différents en termes de productivité du travail et de qualité des produits. Il en déduit qu'elles ne tirent pas tout le parti possible de leurs facteurs de production. La combinaison des facteurs n'est donc plus unique, ni même optimale, mais dépend de son mode d'organisation<sup>175</sup>.

Ainsi, la thèse développée par Liebenstein<sup>176</sup> est que cette marge de productivité, observée sur des firmes quasi-identiques, s'explique par des différences dans la qualité de l'organisation mise en œuvre dans chacune d'elles. Il existerait un facteur « X » (distinct des facteurs traditionnels de la théorie standard : le capital et le travail), qui explique l'efficacité ou l'inefficacité des firmes.

<sup>173</sup> SLICHTER S.H., HEALY J. et LIVERNASH R., *op.cit.*, 1960.

<sup>174</sup> LIEBENSTEIN H., « Allocative efficiency vs. X-efficiency », *American Economic Review*, vol.56, June 1966, pp. 392-415.

<sup>175</sup> DE ALESSI L., « Property rights, transaction costs and X-efficiency : An essay in economic theory », *American Economic Review*, vol.73, n° 1, March 1983, pp.64-81.

<sup>176</sup> LIEBENSTEIN H., *op. cit.*, 1966.

Cette conclusion a d'importantes conséquences. D'une part, Liebenstein conteste l'idée – essentielle à toute la vision néoclassique – selon laquelle les firmes sont en situation d'optimum, c'est-à-dire qu'elles tirent sans cesse le meilleur parti de leurs ressources. Il en résulte que l'existence d'une variable « organisation du travail » détermine l'intensité et la qualité du travail et, par conséquent, de la productivité. D'autre part, l'auteur est conduit à une réflexion sur les mécanismes incitatifs, susceptibles d'obtenir la plus grande intensité possible des unités de travail achetées.

Comme le soulignent Coriat et Weinstein<sup>177</sup>, il faut retenir « *qu'en mettant en évidence et en donnant toute leur place à la notion d'intensité de l'effort et à l'organisation, comme déterminants de la productivité, Liebenstein apparaît comme l'un des précurseurs importants de toutes les théories actuelles de la firme, qui la représente non plus, comme une « combinaison de facteurs », mais comme une organisation, au sein de laquelle les conventions et contrats, implicites ou explicites, jouent un rôle clé.* »<sup>178</sup>

Par ailleurs, en considérant le syndicalisme comme un moyen d'expression collective (*voice*), le modèle de Freeman et Medoff<sup>179</sup> renvoie à l'existence de formes de coordination, de coopération ou d'échange entre agents économiques, étudiées par les théories dites « *néo-institutionnelles* »<sup>180</sup>.

### **2.3. Les effets de l'expression collective expliqués par les théories « néo-institutionnelles »**

#### **2.3.1. Une volonté d'enrichissement de la théorie néoclassique**

« *La théorie néo-institutionnaliste se distingue de la théorie néoclassique en ce sens qu'elle se centre sur la recherche de l'efficacité organisationnelle plutôt que de l'efficacité productive* ». Il ne s'agit pas d'une remise en cause du paradigme néoclassique, mais de compléments pour répondre à des objets particuliers.

<sup>177</sup> CORIAT B. et WEINSTEIN O., *op. cit.*, 1995, page 32.

<sup>178</sup> *Ibid.*, 1995.

<sup>179</sup> FREEMAN R.B. et MEDOFF J.L., *op. cit.*, 1984.

<sup>180</sup> GABRIE H. et JACQUIER J.L., *op. cit.*, 1994.

La problématique de départ de la théorie des coûts de transaction est l'explication de l'apparition des entreprises dans une économie de marché<sup>181</sup>. Basée sur une analyse des coûts associés à chaque forme d'organisation des transactions (entreprise ou marché), l'entreprise est considérée comme une alternative aux marchés dans l'organisation des transactions. Pour Coase, les coûts associés à l'organisation des transactions sur le marché (ou coûts de transaction) sont de deux types : *les coûts d'utilisation du système de prix* (les agents doivent consacrer des efforts à la recherche des co-contractants et à l'étude des termes de l'échange) et *les coûts de négociation et de conclusion des contrats* qui intègrent notamment le coût de rédaction des contrats de vente.

L'internalisation au sein d'une entreprise permet de réduire les coûts de transaction grâce à la réduction du nombre de contrats à l'intérieur de l'entreprise. L'entreprise permet de conclure des contrats à long terme « *au lieu de conclure une série d'accords ponctuels comme l'exigerait la coordination de l'activité par le marché* »<sup>182</sup>. En revanche, l'entreprise subit des coûts d'organisation liés aux rendements décroissants de l'activité de direction. En effet, plus le nombre de transactions internalisées augmente, plus le risque d'erreur d'allocation des ressources est important pour l'entreprise.

Plusieurs travaux complémentaires ont permis d'identifier les facteurs à l'origine des coûts de transaction sur le marché<sup>183</sup>. Williamson distingue deux types de facteurs explicatifs : des facteurs humains<sup>184</sup> et des facteurs environnementaux ou externes à l'entreprise<sup>185</sup>. Les interactions entre les facteurs humains et environnementaux déterminent l'ampleur des coûts de transaction.

L'asymétrie de l'information joue un rôle central dans ce modèle car celle-ci est une source importante de coûts. La rationalité limitée des agents rend impossible « *un système d'échanges portant sur des biens contingents à la réalisation d'états de la nature* »<sup>186</sup>. La rédaction de contrats complets est donc impossible du fait de l'incapacité de prévoir l'avenir. Par ailleurs, l'asymétrie d'information renforce également la probabilité d'occurrence de comportements opportunistes. En effet, rien ne dit que le co-contractant, une fois l'accord signé, va en respecter la teneur.

---

<sup>181</sup> COASE R., « The nature of the firm », *Economica*, n°4, 1937, pp.386-405.

<sup>182</sup> KOENIG G., *Les théories de la firme*, Paris, Economica, 1993, page 65.

<sup>183</sup> WILLIAMSON O., *Market and hierarchies, analysis and anti-trust implications*, New York, Free Press, 1975.

<sup>184</sup> Les facteurs humains font référence d'une part, à la rationalité limitée des individus mise en évidence par SIMON (1959) et repris par WILLIAMSON et d'autre part, à l'opportunisme des individus.

<sup>185</sup> Les facteurs environnementaux correspondent à l'incertitude et la complexité de l'environnement mais également au nombre d'agents sur le marché.

<sup>186</sup> BROUSSEAU E., *op. cit.*, 1992, page 63.



L'enrichissement de la théorie néoclassique par la théorie des coûts de transaction relève, notamment, de la prise en compte de l'existence de conflits d'intérêts entre les individus. Pour l'économie des coûts de transaction, l'entreprise est un « nœud de contrats » et non plus une simple unité de production comme dans la théorie néoclassique. L'approche contractuelle utilisée ici vise à résoudre les conflits potentiels engendrés par le comportement opportuniste des agents économiques. Le contrat d'emploi, qui est l'essence de la firme, permet de minimiser les coûts de ces conflits « latents ». Par ce contrat, les salariés acceptent de se placer sous l'autorité d'une instance supérieure qui va répartir et contrôler l'exécution des tâches. L'organisation hiérarchique permet un meilleur contrôle des agents par le biais notamment d'une réduction de l'asymétrie d'information entre les parties <sup>187</sup> .

Le cadre théorique des coûts de transaction est implicitement mobilisé par les tenants de la théorie de la *voice*. Selon Freeman et Medoff<sup>188</sup>, l'expression collective (*voice*), qui permet aux salariés de s'exprimer davantage sur les problèmes liés à leur travail, limiterait la propension individuelle à la mobilité externe (*exit*), tendant à réduire le taux de rotation de la main d'œuvre. Dans un tel contexte, l'entreprise réduirait ses coûts de transaction (charges de sélection, formation, intégration...), inévitables si les procédures d'affectation sur les postes de travail se traduisaient par un recours au marché externe. Elle aurait également une influence favorable sur le taux d'absentéisme qui traduit, dans certains cas, une situation de fuite liée à des conditions de travail difficiles. Cette notion d'asymétrie d'information est au cœur de la théorie micro-économique des contrats, au sein de laquelle se trouve également la théorie de l'agence.

Selon Becker et Olson<sup>189</sup>, la théorie de l'agence constitue également un cadre théorique pertinent pour analyser la relation entre les syndicats et la performance de l'entreprise. La spécificité de la théorie de l'agence réside dans la définition de contrats à l'intérieur de l'entreprise. On retrouve ici le souci de se démarquer de la théorie néoclassique qui assimile l'entreprise à une « boîte noire » où les décisions semblent être

---

<sup>187</sup> BROUSSEAU E., « L'approche néo-institutionnelle de l'économie des coûts de transaction », *Revue Française d'Economie*, vol.IV, n°4, automne 1989.

<sup>188</sup> FREEMAN R. et MEDOFF J., *op. cit.*, 1984.

<sup>189</sup> BECKER B.E. et OLSON C.A., « Labor Relations and firm performance », in M.M. Kleiner et al. (eds), *Human resources and the performance of the firm*, IRRA Series, University of Wisconsin, 1987, pp.43-87.

prises par un individu unique. La théorie de l'agence considère que « *la firme n'est pas un individu (...) mais une fiction légale qui sert de lieu de réalisation à un processus complexe d'équilibre des objectifs conflictuels des individus à l'intérieur d'un cadre de relations contractuelles* »<sup>190</sup>. L'entreprise est considérée comme un lieu de rencontre de nombreux individus qui n'ont pas obligatoirement des intérêts convergents. L'existence de la firme est conditionnelle à une coopération entre les différents agents. Cette coopération prend la forme d'arrangements contractuels appelés relations d'agences dans lesquelles « *une ou plusieurs personnes (le mandant) a recours aux services d'une autre personne (le mandataire) pour accomplir en son nom une tâche quelconque, ce qui implique une délégation de nature décisionnelle à l'agent (le mandataire)* »<sup>191</sup>.

Les hypothèses comportementales de la théorie de l'agence sont très proches de celles de la théorie des coûts de transaction : les agents cherchent à maximiser leur fonction d'utilité et sont capables d'anticipations parfaites. Ainsi, les mandataires vont tenter d'exploiter l'incomplétude des contrats (dus à l'incertitude) et l'inobservabilité de leurs efforts pour maximiser leur propre utilité<sup>192</sup>. Les individus sont naturellement incités à détourner à leur profit la relation d'agence. Des comportements opportunistes vont se manifester, provenant de l'asymétrie d'information entre les contractants. Dès lors, il s'agit pour le principal de se protéger, en incitant l'agent à révéler son activité et à réaliser, sans biais et de façon la plus efficace possible, les tâches dont il a la charge. Il existe deux moyens par lesquels les propriétaires de l'entreprise peuvent concevoir des contrats compatibles avec leurs objectifs. La première option consiste à faire partager aux salariés une plus grande part du risque associés aux affaires de façon à créer chez ces derniers des incitations à agir comme s'ils étaient eux-mêmes les propriétaires de l'entreprise. Puisque les employés assument une plus grande part du risque (et des bénéfices), on réduit le besoin de contrôle. La seconde option consiste pour les actionnaires à assumer une plus grande part du risque (et des bénéfices) en imposant des contrôles plus stricts par le biais d'un encadrement plus intense.

---

<sup>190</sup> JENSEN M. et MECKLING W., « Theory of the firm : managerial behavior, agency cost and ownership structure », *Journal of Political Economics*, 1976, page 305.

<sup>191</sup> *Ibid.*, page 305.

<sup>192</sup> CHARREAUX G., « La théorie positive de l'agence : une synthèse de la littérature », in CHARREAUX G., COURET A., JOFFRE P., KOENIG G., MONTMORILLON De B., *De nouvelles théories pour gérer l'entreprise*, Paris, Economica, 1987, pp. 20-55.

Les stimulants monétaires constituent les éléments majeurs du dispositif d'incitation. Ces stimulants conduisent l'agent à révéler les informations dont il dispose et à tenir au mieux ses engagements, tout en minimisant les coûts de surveillance et de coercition supportés par le mandant.

Dans le cadre de cette théorie, le syndicat est supposé être un moyen d'expression collective, qui permet à la direction de l'entreprise de mieux connaître les insatisfactions des salariés au travail et d'y remédier. Par conséquent, nous constatons ici l'intérêt de l'existence d'un syndicat de salariés pour l'entreprise, puisqu'il permet de réduire l'asymétrie d'information existante entre les contractants.

Cependant, il apparaît important de stimuler aussi financièrement les salariés, afin qu'ils tiennent leurs engagements. Concrètement, plusieurs stratégies sont possibles : d'une part, en associant les salariés aux résultats et aux risques de l'entreprise (intéressement, participation financière par exemple), d'autre part, en proposant des possibilités d'évolution au sein de l'entreprise (augmentation de salaires, promotion...). Or, les syndicats n'acceptent pas toujours ce type de compromis fondé sur une évaluation arbitraire de la performance individuelle. Les procédures de plaintes et les règles de travail plus restrictives prônées par les syndicats sont considérées comme des contraintes pour l'employeur. L'extension de clauses qui protègent les salariés accroît ainsi les coûts d'agence<sup>193</sup> que supportent les employeurs et contribue à différencier les entreprises organisées et les entreprises non organisées.

### 2.3.2. L'apport de la théorie des transactions informelles de Breton et Wintrobe

Breton et Wintrobe ont proposé une théorie des transactions et des structures informelles au sein des organisations visant à dépasser la théorie de l'agence traditionnelle limitée à l'analyse des structures formelles<sup>194</sup>. Breton et Wintrobe s'inscrivent dans la logique de la théorie de l'agence qui postule que les organisations représentent des « nœuds de contrats » établis entre les individus qui les composent.

---

<sup>193</sup> En pratique, la relation d'agence donne naissance à des coûts d'agence qui correspondent à : *des coûts de surveillance* supportés par le mandant pour limiter l'opportunisme du mandataire ; *des coûts de dédouanement* supportés par le mandataire pour signaler au mandant sa bonne foi et pour garantir au mandant qu'il n'adoptera pas des actions contraires, l'intérêt de ce dernier et enfin *des coûts résiduels* qui proviennent de la persistance, en dépit des coûts précédents, d'une différence entre les actions entreprises par le mandataire et celles qui maximiseraient l'utilité du mandant.

<sup>194</sup> BRETON A. et WINTROBE R., *The logic of bureaucratic conduct*, Cambridge University Press, 1982.

Cependant, ils prétendent que « *les relations entre supérieurs et subordonnés sont gouvernées par des relations d'échange fondées sur la loyauté et que le rôle de l'autorité qui s'appuie sur les structures formelles n'est qu'accessoire* »<sup>195</sup>. Ce courant théorique se rattache au courant de l'analyse économique des phénomènes sociologiques<sup>196</sup>. L'école sociologique considère ces éléments comme exogènes alors que le modèle économique considère que la confiance et la culture de l'entreprise résultent d'un calcul économique des individus. Cette approche permet d'expliquer les différences d'efficacité entre organisations en fonction de leur structure informelle.

Breton et Wintrobe et Breton<sup>197</sup> élaborent un schéma explicatif de la productivité des différentes organisations. Ils s'appuient sur la représentation de la structure informelle en terme verticaux et horizontaux pour expliquer le niveau de productivité. Ainsi, les transactions informelles efficaces et inefficaces sont toutes deux fondées sur la confiance. L'efficacité de l'organisation va dépendre de la distribution de la confiance au sein de l'organisation.

Les auteurs vont s'appuyer sur deux hypothèses fondamentales. En premier lieu, les transactions verticales entre supérieurs et subordonnés sont essentiellement des transactions efficaces tendant à améliorer la productivité. En second lieu, les transactions horizontales entre subordonnés, fondées sur la confiance dans les réseaux horizontaux sont considérées comme inefficaces, tendant à réduire la productivité. Ce caractère inefficace s'appuie sur des arguments issus de la théorie économique des groupes d'Olson<sup>198</sup>. Selon cette théorie, les membres d'un groupe ont tout intérêt à concentrer leurs efforts sur la redistribution à leur avantage, des ressources globales de l'entreprise, plutôt que de s'efforcer de les accroître, puisqu'ils ne retireraient dans ce dernier cas qu'une fraction du produit supplémentaire dû à leurs efforts. En revanche, en cas de baisse des ressources, ils ne subissent qu'une partie des conséquences négatives qui sera plus que compensée par la part supérieure qu'ils obtiendront dans la redistribution. Selon cette argumentation, un réseau horizontal a tout intérêt à se préoccuper d'accaparer les ressources

---

<sup>195</sup> CHARREAUX G., « La théorie des transactions informelles : une synthèse », *Economie et Société, Série Sciences de Gestion*, n°15, mai 1990, page 139.

<sup>196</sup> Consulter notamment le numéro spécial de *l'American Journal of Sociology*, vol.94, 1988, consacré aux approches économiques et sociologiques en matière d'analyse des structures sociales.

<sup>197</sup> BRETON A., *Bureaucratic conduct in business corporations*, Papier de recherche, University of Toronto, septembre 1986.

<sup>198</sup> OLSON M., *The rise and decline of nations*, Yale University Press, 1982.

en sa faveur, plutôt que de tenter d'améliorer l'efficacité globale de l'entreprise. Cette conclusion s'oppose à l'idée traditionnelle que la coopération horizontale permet d'améliorer la productivité. Breton et Wintrobe expliquent que la coopération horizontale n'est favorable que pour des groupes de taille réduite. Inversement, la réduction des coûts de transaction entre supérieurs et subordonnés entraînée par l'existence des réseaux verticaux contribue à améliorer la productivité<sup>199</sup>.

La théorie des transactions informelles propose des explications intéressantes à de nombreux phénomènes organisationnels. Cette grille de lecture complémentaire à la théorie de l'agence permet d'envisager l'action collective comme une coopération horizontale défavorable à la productivité et, de ce fait, apporte un nouvel éclairage théorique à l'influence des syndicats sur la productivité des salariés.

Cependant, plusieurs limites ont été soulignées par Charreaux<sup>200</sup>. Tout d'abord, la notion de confiance reste insuffisamment précisée. Ensuite, le schéma d'analyse de Breton et Wintrobe ne tient pas compte de tous les cas de figure. Enfin, aucun test empirique n'a été réalisé à ce jour. Dans l'ensemble, cette théorie semble posséder un fort pouvoir heuristique et apparaît comme un prolongement indispensable de la théorie de l'agence.

L'ensemble des facteurs mis en évidence par les théories dites néo-institutionnelles semble jouer un rôle dans la compréhension de l'influence syndicale. Ces approches sur lesquelles se fondent les travaux de Freeman et Medoff<sup>201</sup> ne font pourtant pas l'unanimité parmi les chercheurs.

## 2.4. Les limites du modèle Exit, Voice, Loyalty.

La publication des travaux de Freeman et Medoff a donné lieu à un large débat, souvent empreint d'un ton polémique (se reporter aux travaux d'Addison<sup>202</sup>, d'Hirsch et Addison<sup>203</sup> et de Metcalf<sup>204</sup>).

---

<sup>199</sup> BRETON A. et WINTROBE R. *op. cit.*, 1982.

<sup>200</sup> CHARREAUX G., *op. cit.*, 1990.

<sup>201</sup> FREEMAN R.B. et MEDOFF J.L., *op. cit.*, 1984.

<sup>202</sup> ADDISON J.T., « Do unions raise productivity ? », *Business and Economic Review*, December 1981, pp. 10-16.

<sup>203</sup> HIRSCH B. et ADDISON J.T., *The economic analysis of unions*, Boston : Allen & Unwin, 1986.

<sup>204</sup> METCALF D., *Union presence, productivity growth, and investment behavior in British manufacturing industry*, Working Paper n°1203, Centre for Labour Economics, London School of Economics, 1990.

La théorie de la *voice* constitue un enjeu capital pour la répartition des ressources productives entre firmes et salariés. Elle conduit, en effet, à justifier d'un point de vue strictement économique une redistribution des bénéfices de la firme en faveur des salariés, par le biais de la négociation collective. Aussi, la théorie de la *voice* est-elle rapidement apparue comme un support analytique favorable aux revendications salariales des travailleurs et, à ce titre, combattue par un certain nombre d'économistes libéraux.

Pour des raisons aisément compréhensibles, les débats qui ont suivi la publication des travaux de Freeman et Medoff ont exposé le modèle *Exit, Voice, Loyalty* à un large réexamen critique. La discussion a essentiellement porté sur deux thèmes majeurs : l'effet de la protestation sur l'efficacité productive et sa fonction de stimulation à l'égard du management.

L'apport de la *voice* en terme d'efficacité productive a été contesté à plusieurs titres. Ainsi, pour Garello *et al.*<sup>205</sup>, Freeman et Medoff font une erreur d'interprétation lorsqu'ils déduisent de la corrélation positive entre le taux de syndicalisation et la productivité du travail, que l'activité syndicale améliorerait le niveau de productivité. En effet, Freeman et Medoff supposent que l'amélioration de la productivité correspond à un déplacement de la courbe de demande de travail, alors qu'en fait il s'agit simplement d'un effet de substitution (c'est-à-dire un déplacement le long de la courbe de demande de travail). Garello *et al.* mettent en avant la différence qui existe entre le fait d'obtenir la même production avec moins de salariés, et le fait d'obtenir une production supérieure avec le même nombre d'employés. Selon ces auteurs,

« Lorsque le salaire augmente, la firme, pour maximiser son profit (ou minimiser ses coûts), cherche à égaliser la valeur de la productivité marginale du travail par franc dépensé, à celle des autres facteurs de production. En conséquence, si la productivité marginale des autres facteurs est inchangée, il lui faut, après une augmentation de salaire, obtenir une élévation de la productivité marginale du travail. Elle cherchera à obtenir le même supplément de production avec moins de travailleurs, l'opération se traduit par une réallocation de ressources entre différents facteurs de production, sans que l'augmentation de la productivité du travail se traduise par une augmentation de la production totale, ni même une réduction des coûts. Il y a seulement un effet de substitution qui soit à l'œuvre »<sup>206</sup>.

Le second axe d'analyse critique, développé notamment par Hutt<sup>207</sup>, mais également par Garello *et al.*, s'oppose fondamentalement à l'argumentation selon

<sup>205</sup> GARELLO J., LEMENNICIER B. et LEPAGE H., *Cinq questions sur les syndicats*, Paris, PUF, 1990.

<sup>206</sup> *Ibid.*, page 215.

<sup>207</sup> HUTT W.H., « The face and mask of unionism », *Journal of Labor Research*, Summer, 1982.

laquelle l'action collective pourrait constituer un pôle d'incitation à une rationalisation des méthodes de management. Selon Hutt, la firme vise spontanément la gestion optimale du travail<sup>208</sup>. Contrairement à ce que postule, par exemple, le modèle de l'efficacité X de Liebenstein<sup>209</sup>, il est erroné, selon lui, de supposer que l'efficacité interne de l'organisation de la production est dépendante de variables de pression, telles que le degré de concurrence ou l'action collective des salariés. Par hypothèse, ces variables affectent l'optimum de la firme par le biais des mécanismes de marché, mais elles ne sont en aucune façon de nature à impliquer un écart entre le niveau de production optimal et le niveau de production effectif. Pour l'employeur, l'effet de l'action collective sur le coût du travail constitue une contrainte, dont il convient de tenir compte pour la recherche de l'optimum de substitution capital-travail. L'objectif final reste toujours d'économiser au maximum le facteur travail, au regard des conditions d'optimisation définies à partir des prix relatifs et des coûts marginaux du travail et du capital en vigueur.

\*  
\*   \*

De fait, le débat suscité à cet égard par la thèse de Freeman et Medoff<sup>210</sup> met en jeu une problématique clé de la littérature, puisqu'il appelle à un questionnement sur la validité de l'hypothèse d'information parfaite. Doit-on, comme le postule Hutt dans sa critique des travaux de Freeman et de Medoff, rejeter la possibilité de remettre en cause la capacité de la firme à spontanément optimiser sa production ou, au contraire, admettre, comme le font ceux-ci, que le niveau de production optimal n'est en définitif qu'une situation extrême ? Au demeurant, en suggérant que la négociation interne soit de nature à améliorer le contexte informationnel, dans lequel se situent les agents pour prendre leurs décisions, les travaux de Freeman et Medoff ont abouti à mettre l'accent sur la nécessité d'abandonner l'hypothèse d'information parfaite, traditionnellement retenue dans le modèle néoclassique.

---

<sup>208</sup> HUTT W.H., *op. cit.*, 1982.

<sup>209</sup> LIEBENSTEIN H., *op. cit.*, 1966.

<sup>210</sup> FREEMAN R.B. et MEDOFF J.L., *op. cit.*, 1984.

## CONCLUSION DU CHAPITRE 1

Les cadres théoriques susceptibles de fournir une grille d'analyse de l'influence syndicale sur la performance de l'entreprise abondent et se différencient les uns des autres par leurs modalités d'appréhension du syndicalisme. Si le recours à plusieurs courants théoriques est contestable, il se justifie en ce qui concerne notre objet d'étude. En effet, en l'absence d'une théorie unique à vocation intégrative, il s'agit avant tout de dégager dans les divers corpus théoriques les éléments susceptibles d'expliquer l'influence des syndicats sur la performance de l'entreprise.

L'existence et la clarification de liens entre la présence syndicale et la performance de l'entreprise suppose de concevoir le syndicalisme comme un agent de régulation économique. Il paraît, en effet, difficile d'utiliser une grille de lecture qui ne tienne pas compte de l'aspect économique du syndicalisme. Toutefois, la modélisation théorique de Freeman et Medoff, permet de postuler l'existence de liens entre le syndicalisme et la performance de l'entreprise tout en tenant compte des aspects plus politiques de l'action syndicale (cf. Tableau 1).

**Tableau 1. Les deux conceptions du syndicalisme selon Freeman et Medoff (1979)**

Conception	Effet des syndicats sur l'efficacité économique	Effet des syndicats sur la répartition des revenus	Fondement social de l'organisation syndicale
Le syndicat en tant que monopole	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Les syndicats sont responsables de l'augmentation des salaires au-dessus du niveau fixé par la concurrence. Ils diminuent ainsi la quantité de facteur travail relativement au facteur capital dans les entreprises où la représentation syndicale est forte.</li> <li>▪ Les syndicats diminuent la productivité.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Les syndicats accroissent l'inégalité des revenus, en favorisant l'augmentation des salaires des travailleurs les plus qualifiés.</li> <li>▪ Ils accroissent l'inégalité horizontale en créant des différences entre employés exécutant les mêmes tâches.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Les syndicats introduisent une discrimination en limitant le nombre d'emplois.</li> <li>▪ Les syndicats luttent (individuellement ou collectivement) pour leurs propres intérêts sur la scène politique.</li> <li>▪ La situation de monopole engendre la corruption et la présence d'éléments anti démocratiques.</li> </ul>



**Tableau 1. Les deux conceptions du syndicalisme selon Freeman et Medoff (suite)**

Conception	Effet des syndicats sur l'efficacité économique	Effet des syndicats sur la répartition des revenus	Fondement social de l'organisation syndicale
Le syndicat en tant qu'expression collective / réponse institutionnelle	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Les syndicats exercent des effets positifs sur la productivité : réduction du taux de démission, incitation de la direction à modifier ses méthodes de production et à adopter des politiques de gestion plus efficaces, amélioration du moral et de la coopération entre travailleurs.</li> <li>▪ Les syndicats rassemblent des informations sur les préférences de l'ensemble des travailleurs, et incitent l'entreprise à adopter une meilleure politique globale de rémunération et de gestion du personnel.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Les syndicats réduisent les inégalités parmi les travailleurs dans une entreprise et un secteur donné.</li> <li>▪ Les conventions syndicales limitent la portée des mesures arbitraires en matière de promotion, de licenciement temporaire et de réembauchage des individus.</li> <li>▪ Le syndicalisme modifie radicalement l'équilibre des forces entre les employés marginaux (les plus jeunes) et plus permanents (les plus anciens), poussant ainsi l'entreprise à définir des classes de rémunération et des politiques du personnel différentes de celles des entreprises où la représentation syndicale est jugée faible ou inexistante.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Les syndicats sont des institutions politiques qui représentent l'opinion de leurs membres.</li> <li>▪ Les syndicats représentent les intérêts des personnes désavantagées et aux revenus les plus faibles.</li> </ul>

Source : R. FREEMAN et J. MEDOFF, The two faces of unionism, *The Public Interest*, n° 57, automne 1979, p. 75.

La modélisation de Freeman et Medoff a l'avantage de remédier au caractère unidimensionnel parfois reproché aux cadres d'analyse économique<sup>211</sup>. Par ailleurs, ce modèle a la qualité non négligeable d'avoir été testé de nombreuses fois dans le contexte anglo-saxon.

Il est également possible, dans le cadre même du modèle de Freeman et Medoff, de remédier partiellement aux limites inhérentes à l'individualisme méthodologique. Si le modèle permet d'envisager le cas du syndicalisme anglo-saxon, il ne peut être appliqué qu'à certaines conditions très restrictives dans le contexte français. En effet, l'origine de ces représentations rend parfois difficile la prise en compte des principales caractéristiques de notre système de relations professionnelles : multiplicité des syndicats, niveau de négociation collective, etc.

<sup>211</sup> D'ARCIMOLES C.H. et HUAULT I., *op. cit.*, 1996.

Les théories présentées jusqu'ici se focalisent sur l'effet moyen du syndicalisme et de la négociation collective, et non sur l'effet des variations dans les caractéristiques du système des relations industrielles. En examinant ces différentes théories, on se rend bien compte que la relation entre le syndicalisme et la performance est très complexe. Le modèle de Brown et Medoff<sup>212</sup> résume ces théories et postule que la réaction des salariés et de la direction des entreprises modulent l'effet des relations professionnelles sur la performance (cf. Figure 12).

**Figure 12. Relation entre le syndicalisme et la performance de l'entreprise**

Syndicat	→ Pratiques RI	→ Réaction des salariés et des gestionnaires	→ Performance
	Salaires	Qualité de la main d'œuvre	
	Avantages sociaux	Ratio capital/travail	
	Ancienneté	Rotation du personnel	
	Procédure de griefs	Formation	
	Règles de travail	Motivation	
	Etc.	Moral	
		Efficacité de gestion	

Source : BROWN et MEDOFF, *op. cit.*, 1978, p. 357.

Bemmels<sup>213</sup> approfondit la question du lien entre les pratiques de gestion dans les établissements et la présence syndicale. Ce dernier indique que les gestionnaires ont la possibilité de choisir leurs pratiques de gestion. Partant de là, le syndicalisme est susceptible d'affecter la productivité en revendiquant des modifications des pratiques existantes dans l'entreprise. Il indique alors que le syndicalisme affecte non seulement la nature des pratiques de gestion mises en place mais que la présence syndicale a un effet sur l'efficacité des pratiques affectant la productivité, une fois celle-ci implantées. Cette conception constitue un argument en faveur de la prise en compte des pratiques de gestion pour comprendre l'effet syndical sur la performance.

Une théorie plus récente s'intéresse à l'effet des syndicats sur l'adoption des pratiques de travail dites innovantes<sup>214</sup>. Cette théorie va à l'encontre de la théorie des pratiques restrictives de travail. Constatant que les expériences d'innovations centrées sur l'amélioration de la performance sont aussi nombreuses dans les entreprises dites

<sup>212</sup> BROWN C. et MEDOFF J.L., « Trade unions in the production process », *Journal of Political Economy*, vol : 86, n°3, June, 1978, pp. 355-378.

<sup>213</sup> BEMMELS B., « How unions affect productivity in manufacturing plants », *Industrial and Labor Relations Review*, January, 1987, pp. 241-253.

<sup>214</sup> KATZ H. et al., *op. cit.*, 1994.

syndiquées, Eaton et Voos <sup>215</sup> estiment que les innovations en milieu syndiqués sont susceptibles d'accroître la performance de l'entreprise parce qu'elles s'appuient sur des relations institutionnalisées entre direction de l'entreprise et syndicats<sup>216</sup>.

Par ailleurs, le climat des relations industrielles est considéré comme l'un des déterminants importants de l'effet syndical sur la productivité par Freeman et Medoff. En fait, certains chercheurs estiment que ce n'est pas la présence syndicale en soi qui détermine la performance, mais plutôt l'état des relations de travail au niveau de l'entreprise<sup>217</sup>. Ainsi, si les relations de travail sont bonnes, salariés et direction auront tendance à collaborer dans l'intérêt de l'entreprise.

En résumé, les théories économiques ont constitué le point de départ de la recherche sur l'impact des syndicats sur la performance de l'entreprise. Ces théories font surtout ressortir l'effet des syndicats sur les salaires qui a pour répercussion d'accroître les coûts de main d'œuvre et de diminuer la rentabilité<sup>218</sup>. D'autres développements théoriques ont vu le jour, relevant les effets institutionnels des relations industrielles et insistant sur les effets positifs du syndicalisme. Ce nouveau courant propose de s'en remettre davantage à l'étude des pratiques de gestion et du climat social afin de mieux appréhender la dynamique de la relation entre la présence syndicale et la performance de l'entreprise, notamment à la productivité. Comme le mentionnent Grant et Harvey<sup>219</sup>, le problème dans la littérature n'est pas de lier le syndicalisme à la performance, mais plutôt d'identifier la nature et la direction de l'effet syndical sur la productivité. L'effet net du syndicalisme sur la productivité reste une question empirique.

Finalement, afin d'améliorer la précision et le réalisme du modèle de Freeman et Medoff, il convient de rendre compte du pouvoir explicatif de ce modèle. A ce titre, les nombreux travaux empiriques consacrés à cette question constituent des apports scientifiques complémentaires importants. Dans cet esprit, une synthèse de la littérature empirique des études portant sur la relation syndicat-performance va être proposée (chapitre 2). Ces nombreux travaux empiriques devraient permettre d'évaluer l'importance

---

<sup>215</sup> EATON A. et VOOS P., « Unions and contemporary innovations in work organisation, compensation and employee participation », in L. Mishel et P. Voos (eds), *Unions and economic competitiveness*, New York, M.E. Sharpe, 1992, pp.173-211.

<sup>216</sup> KELLEY M.R. et HARRISON B., « Unions, technology and labor-management cooperation », in L. Mishel et P. Voos (eds), *Unions and economic competitiveness*, New York, M.E. Sharpe, 1992, pp.247-282.

<sup>217</sup> BELMAN D., *op. cit.*, 1992.

<sup>218</sup> GUNDERSON M.A. et HYATT D., *op. cit.*, 1995.

<sup>219</sup> GRANT M. et HARVEY J., « Unions and productivity : Convergence or divergence in perceptions ? », *International Studies of Management and Organization*, Winter 1992-93.

relative de la « prise de parole » par rapport au monopole. Les syndicats sont-ils principalement des organisations monopolistiques ou bien un moyen d'expression collective bénéfique pour l'entreprise ?

## **CHAPITRE 2**

**DES ETUDES EMPIRIQUES HETEROGENES.  
LES APPORTS D'UNE ANALYSE QUALITATIVE ET QUANTITATIVE  
DE LA LITTERATURE**

## CHAPITRE 2

### DES ETUDES EMPIRIQUES HETEROGENES. LES APPORTS D'UNE ANALYSE QUALITATIVE ET QUANTITATIVE DE LA LITTERATURE

Après avoir pris connaissance des différentes contributions théoriques permettant d'expliquer le lien entre le syndicalisme et la performance de l'entreprise, nous proposons une revue des études empiriques existantes dans la littérature. Même si le découpage entre théories et études empiriques peut paraître quelque peu artificiel, il est fondé sur trois raisons. En premier lieu, la question de l'effet des syndicats sur la performance de l'entreprise demeure une question empirique qui a été abordée par un nombre impressionnant de travaux de recherche, principalement anglo-saxons. La majorité des études recensées ici a un intérêt beaucoup plus grand pour la mesure que pour le développement théorique. En second lieu, les résultats des travaux empiriques sont relativement sommaires : les syndicats ont une influence ou non sur la performance et si effet il y a, celui-ci est positif ou négatif. Toutes les théories économiques postulent un lien entre la présence syndicale et la performance de l'entreprise et les études empiriques semblent leur donner raison. Quel que soit le sens estimé de la relation, il existe une ou plusieurs théories permettant de le cautionner. Si l'effet syndical sur la productivité est négatif, ce résultat peut être justifié par l'approche néoclassique, alors qu'il sera justifié par l'approche *exit/voice* si l'effet est positif. Les liens entre les études empiriques et les théories restent suffisamment équivoques pour qu'elles soient présentées les unes à la suite des autres.

Enfin, il est intéressant de présenter séparément théories et études empiriques afin de montrer les différentes méthodologies adoptées pour mesurer l'influence syndicale. Il existe de nombreuses façons de mesurer les variables principales (syndicalisme, performance) et de tenir compte des autres influences (variables de contrôle).

Le mode de présentation des études empiriques sur la relation syndicat / performance repose sur plusieurs choix. Le premier est de retenir l'ensemble des études examinant l'effet de la présence syndicale sur la rentabilité, les salaires, la productivité et le climat des relations sociales. De ce fait, les études dont l'unité d'analyse n'est pas l'un de ces aspects ne sont pas présentées ici<sup>1</sup>. Le second choix a trait au mode d'évaluation de la performance. Venkatraman et Ramanujam identifient deux modes d'évaluation de la performance économique de l'entreprise : le mode objectif (basé sur des données économiques, comptables) et le mode subjectif (basé sur des jugements et les perceptions des gestionnaires)<sup>2</sup>. Malgré le fait que plusieurs travaux utilisent la méthode d'évaluation dite subjective de la performance, l'orientation de la revue de la littérature empirique et de cette recherche est clairement celle de l'évaluation dite objective. De ce fait, est ici exclue cette littérature empirique qui offre des résultats certes intéressants, mais souvent proches des résultats obtenus par les études empiriques qui utilisent des mesures objectives de la performance<sup>3</sup>.

Finalement, les études présentées ont été réalisées principalement à deux niveaux : le niveau inter-sectoriel (comparaisons de plusieurs secteurs d'activité) et le niveau intra-sectoriel (comparaisons entre plusieurs entreprises ou établissements œuvrant au sein d'un même secteur). L'unité d'analyse est généralement un secteur d'activité, une entreprise ou un établissement. Même si notre propre travail de recherche se situe au niveau inter-organisationnel et compare des établissements de différents secteurs, nous avons choisi de

---

<sup>1</sup> D'autres études empiriques abordent les effets du syndicalisme sur diverses considérations organisationnelles. Par exemple, certains travaux étudient l'impact du syndicalisme sur les changements technologiques (KEEFE, 1992), sur l'innovation et les investissements (HIRSCH, 1991 et 1992 ; BRONARS, DEERE et TRACY, 1994 ; ODGERS et BETTS, 1997), sur l'adoption de pratiques de travail innovantes (MACHIN et WADHWANI, 1991 ; EATON et VOOS, 1989, 1992 ; MARSHALL, 1992 ; RESHEF *et al.*, 1993, 1999), sur l'entrée des firmes sur un marché (CHAPELL *et al.*, 1992), sur le taux de survie des entreprises (KAUFMAN et KAUFMAN, 1987 ; FREEMAN et KLEINER, 1994). Les questions abordées dans certaines de ces études seront discutées dans le chapitre 4 de cette thèse. Les autres dépassent largement le cadre de cette thèse.

<sup>2</sup> VENKATRAMAN N. et RAMANUJAM V., « Measurement of business economic performance : an examination of method convergence », *Journal of Management*, vol. 13, n°1, 1987, pp. 109-122.

<sup>3</sup> Plusieurs auteurs ont évalué l'effet des syndicats en employant des données obtenues grâce à des méthodes subjectives d'évaluation de la performance : VOOS (1987 et 1989), COOKE (1989 et 1990), GRANT et HARVEY (1992), BENSON (1994), etc. En France, on peut citer les travaux de BOURNOIS (1996) et de D'ARCIMOLES et HUAULT (1998).

présenter l'ensemble de ces études car elles apportent, chacune à leur façon, un éclairage aux questions et à la méthodologie de cette recherche.

L'objet principal de ce chapitre est d'identifier les traits généraux qui émergent des études consacrées au lien entre les syndicats et la performance économique et financière de l'entreprise. Pour rendre compte de ces recherches, seront présentés en premier lieu les travaux consacrés à la question de l'influence syndicale sur la performance financière. Puis, en deuxième lieu, seront développés les travaux s'intéressant à l'effet des syndicats sur les salaires. Enfin, en dernier lieu, seront présentés les travaux portant sur l'effet des syndicats sur la productivité du travail. Cette synthèse de la littérature sur la productivité s'appuiera à la fois sur une synthèse qualitative de la littérature et sur une méta-analyse, dont l'objectif est de faciliter l'interprétation de résultats économétriques, souvent contradictoires. Par ailleurs, seront abordées les études ayant examiné le climat des relations industrielles, supposé influencer le lien entre la présence syndicale et la performance productive.



## SECTION 1 - SYNDICALISME ET PERFORMANCE FINANCIERE DE L'ENTREPRISE : UN EFFET MAJORITAIREMENT NEGATIF

L'effet de la présence syndicale sur la performance financière de l'entreprise a fait l'objet de nombreux travaux empiriques, notamment aux Etats-Unis et en Grande-Bretagne (cf. Encadré 1). En France, aucune étude significative ne semble avoir été publiée sur ce sujet malgré le rôle joué par les syndicats dans notre système de relations professionnelles<sup>4</sup>. Il faut dire que cette question fut longtemps « *politiquement non correcte* »<sup>5</sup> dans notre pays.

La revue de la littérature américaine effectuée par Hirsch et Addison<sup>6</sup> fait apparaître de nombreux travaux utilisant des mesures de profitabilité différentes, mais conduisant généralement à la même conclusion : le syndicalisme réduit la performance financière de l'entreprise, quelle que soit la méthodologie adoptée.

Cette section vise à mieux appréhender la nature de cette relation, à partir d'une synthèse des différents travaux empiriques existants. Les résultats obtenus par ces études concluent majoritairement à un effet négatif de la présence syndicale sur la performance financière de l'entreprise et ce, quelle que soit la diversité des unités observées (pays, secteurs d'activité, entreprises, établissements) et des périodes considérées. Cependant, l'attention des chercheurs s'est portée également sur les conditions dans lesquelles les syndicats s'approprient les profits de l'entreprise. Il ressort de ces travaux que le degré de concentration du secteur, le pouvoir de l'entreprise sur son marché ou encore les investissements en actifs incorporels sont susceptibles de générer des revenus que les syndicats peuvent s'approprier. Trois types de travaux permettent d'évaluer l'effet des syndicats sur la performance financière de l'entreprise : les travaux réalisés à partir de données sectorielles (1.), les travaux effectués à partir de données d'entreprises (2.) et les travaux fondés sur l'analyse des cours boursiers de l'entreprise (3.).

---

<sup>4</sup> Hormis le travail doctoral de MATHIEU-MORVAN (2001) portant sur un échantillon de 140 entreprises du secteur équipementier automobile.

<sup>5</sup> AMADIEU J.F., *op. cit.*, 1999. Cf. *infra*, introduction générale.

<sup>6</sup> HIRSCH B. et ADDISON J.T., *op. cit.*, 1986.

### Encadré 1. L'évaluation de la performance financière dans les études anglo-saxonnes

Dans la plupart des travaux portant sur des données sectorielles ou d'entreprises, l'analyse de la rentabilité se réfère à trois indicateurs principaux : le taux de rentabilité du capital (Return On Capital –ROC) qui correspond au résultat d'exploitation sur une mesure de l'actif économique, la marge prix-coût (Price Cost Margin –PCM) qui se calcule généralement de la manière suivante : (V.A. – salaires – frais de publicité) / C.A.H.T., et enfin le  $q$  de Tobin, un ratio entre la valeur des avoirs et des dettes des entreprises et le coût de remplacement de leurs actifs.

Certains chercheurs avancent la supériorité du  $q$  de Tobin en tant que mesure de rentabilité à long terme car il est moins sujet aux erreurs de quantification et comprend plusieurs ajustements de risques (Salinger, 1984). D'autres sont beaucoup plus nuancés car la validité du  $q$  de Tobin dépend de la précision des estimations du marché boursier et des mesures des coûts de remplacement, ces derniers étant soumis à distorsion en période d'inflation ou lorsque les actifs changent de mains (Scherer, 1980). L'évaluation de la profitabilité repose sur l'estimation du logarithme du  $q$  de Tobin ou du taux de rendement du capital. La forme générale de la fonction profit ( $\pi$ ) est la suivante :

$$\pi_{it} = \sum \beta_k X_{kit} + \sum \psi_j UN \cdot Z_{jit} + e_{it}$$

avec  $\pi_{it}$  correspondant à la profitabilité de la firme  $i$  en  $t$ , mesurée alternativement par le log ( $q$ ) et  $\pi_k$  ;  $X$  inclut  $k$  firmes et des variables spécifiques qui affectent la profitabilité directement,  $\beta_k$  sont les coefficients liés à  $X$ , et  $e_{it}$  est la perturbation aléatoire.  $Z$  est un sous-ensemble de  $X$  qui inclut les firmes  $j$  et des variables spécifiques à chaque secteur qui affectent la profitabilité associées à la syndicalisation de la firme  $UN$ , et  $\psi_j$  sont les coefficients liés à  $UN \cdot Z$ . L'introduction de variables de contrôle – degré de concentration du secteur, frais de R&D, dépenses publicitaires, croissance des ventes – permet de tenir compte d'éventuelles sources de gains pour les syndicats. La méthodologie consiste le plus souvent à comparer les secteurs syndiqués et non syndiqués.

## 1. Des syndicats qui s'accaparent une partie de la rente que tire l'entreprise de ses investissements ou de sa position sur le marché

Thomas Karier a publié deux études significatives<sup>7</sup>. En se fondant sur dix neuf secteurs industriels américains, observés en 1972, l'auteur montre que la présence syndicale réduit les profits de manière importante. La marge coût-prix est inférieure de 6,6% à celle des secteurs non syndiqués. Cette relation n'est constatée cependant que dans les secteurs concentrés où une part des bénéfices semble être redistribuée aux salariés syndiqués<sup>8</sup>. La seconde étude de Karier couvre une période beaucoup plus longue allant de 1965 à 1980. Cette étude conclut que la présence syndicale n'a un effet négatif sur la marge coût-prix que lorsque les entreprises ont un pouvoir sur le marché. Karier indique que les syndicats réduisent les profits des seules entreprises qui ont une rente

<sup>7</sup> KARIER T., « Unions and monopoly profit », *Review of Economics and Statistics*, vol.67, n°1, February, pp. 34-42, 1985 et KARIER T., « New evidence on the effect of unions and imports on monopoly power », *Journal of Post Keynesian Economics*, vol.10, n°3, Spring, pp. 414-427, 1988.

<sup>8</sup> La marge coût-prix est inférieure de 14 % à celle des secteurs non syndiqués lorsque le ratio de concentration est supérieur à 60 %, de 8,5 % lorsque le ratio de concentration est plus faible et proche de zéro lorsque la concentration est très faible.

monopolistique sur un marché et estime que les syndicats s'approprient environ 47 % de cette rente. Dans une étude portant également sur des secteurs industriels américains, Voos et Mishel<sup>9</sup> font ressortir que la présence syndicale réduit les profits de manière significative. La marge coût-prix est inférieure de 22 % à celle des secteurs non organisés lorsque le taux d'adhésion syndicale atteint les 100 %. Freeman<sup>10</sup>, dont l'étude est présentée dans l'ouvrage de Freeman et Medoff<sup>11</sup>, obtient des résultats similaires. L'auteur indique que la marge prix-coût affiche une diminution comprise entre 0 et 37 % lorsqu'il y a présence syndicale, et que le taux de retour sur investissement présente une baisse comprise entre 9 et 32 %. Toutefois, lorsque l'analyse porte sur les écarts de rentabilité entre les secteurs plus ou moins syndiqués des industries à faible concentration, il n'existe pas d'écart substantiel de rentabilité entre les secteurs (tableau 1). De tels résultats laissent à penser que « *le syndicalisme n'a aucun d'effet sur les profits des entreprises concurrentielles* »<sup>12</sup>. En revanche, l'étude fait apparaître d'importants écarts de rentabilité dans les secteurs fortement concentrés, les profits étant nettement inférieurs – entre 17 et 26 % - dans les secteurs syndiqués. Selon Freeman et Medoff, « *l'impact des syndicats consiste à ramener les hauts niveaux de rentabilité des industries à forte concentration vers des niveaux plus proches d'une situation concurrentielle normale* »<sup>13</sup>.

**Tableau 1. Ecarts de rentabilité imputables à la syndicalisation  
exprimés en fonction de la concentration du secteur**

Echantillon, indicateur de rentabilité	Ecart de rentabilité, approché en pourcentage, entre les secteurs fortement et faiblement syndiqués	
	Industries à faible concentration	Industries à forte concentration
<i>Toutes industries</i>		
Excédent d'exploitation/capital	+5	-21
Marge prix-coût	-7	-21
<i>Industrie de fabrication</i>		
Excédent d'exploitation/capital	0	-26
Marge prix-coût	-1	-17

Note : Données de l'Internal Revenue Service et du Survey of Manufactures. Cf. Freeman, *Unionism, Price-cost margins, and the return to capital*, National Bureau of Economic Research, Working Paper n°1164, 1983, p.25. Les écarts approchés exprimés en pourcentage correspondent à l'antilogarithme des coefficients de syndicalisation estimés dans les modèles de régression semi-logarithmique.

Source : FREEMAN et MEDOFF, *Pourquoi les syndicats ? Une réponse américaine*, Paris, Economica, 1987, p. 187.

<sup>9</sup> VOOS P.B. et MISHEL L.R., « The union impact on profits : evidence from industry price-cost margin data », *Journal of Labour Economics*, 4, January, pp. 105-133, (1986a).

<sup>10</sup> FREEMAN R.B., *op. cit.*, 1983.

<sup>11</sup> FREEMAN R.B. et MEDOFF J., *op. cit.*, 1984.

<sup>12</sup> *Ibid.*, page 186.

<sup>13</sup> *Ibid.*, page 186. « *What unions do is to reduce the exceedingly high levels of profitability in highly concentrated industries toward normal competitive levels* ».

Domowitz, Hubbard et Petersen<sup>14</sup> confirment ces résultats à partir d'une étude portant sur des secteurs industriels américains. Les auteurs montrent que la présence des syndicats induit une baisse importante des profits entre 1958 et 1981. L'ampleur de la réduction est même plus importante que celle trouvée par Freeman puisque la marge prix-coût dans les secteurs syndiqués est inférieure de 22 à 25 % à celle des secteurs non syndiqués<sup>15</sup>.

Hirsch<sup>16</sup> met en évidence un lien négatif entre la présence syndicale et la profitabilité, tout en soulignant la forte disparité des résultats en fonction des secteurs d'activité. Selon Hirsch, les syndicats s'implanteraient davantage dans les secteurs où ils peuvent bénéficier de « rentes » importantes, c'est-à-dire dans les secteurs concentrés de l'économie. Les syndicats s'approprieraient tout ou partie des revenus liés au pouvoir monopolistique de l'entreprise sur son marché. Un haut niveau de rentabilité peut donc favoriser la syndicalisation. Cet aspect est généralement appréhendé au travers de la part de marché de l'entreprise et/ou du niveau de concurrence étrangère auquel elle doit faire face.

La convergence de l'ensemble des résultats obtenus dans l'industrie américaine rend difficilement contestable l'influence négative des syndicats sur la performance financière. Ce constat justifierait l'attitude souvent hostile des dirigeants d'entreprise américains à l'égard des organisations syndicales.

## **2. Une rente syndicale confirmée par les études micro-économiques**

Les études micro-économiques portant directement sur les entreprises fournissent des analyses plus approfondies sur la manière dont les syndicats interviennent sur les profits. La démarche méthodologique est globalement identique à celle adoptée dans les études sectorielles. Elle requiert l'introduction de variables de contrôle permettant de raisonner sur des bases comparables. De manière générale, les résultats obtenus par ces études confirment que la présence syndicale permet de redistribuer aux salariés une partie de la rente que tire l'entreprise de ses investissements ou de sa position sur le marché et ce, au détriment des actionnaires.

---

<sup>14</sup> DOMOWITZ I., HUBBARD R.G. et PETERSEN B.C., « The intemporal stability of the concentration-margins relationship », *Journal of Industrial Economics*, vol. 35, September, 1986, pp. 13-34.

<sup>15</sup> FREEMAN R.B., « Longitudinal analyses of the effect of trade unions », *Journal of Labor Economics*, n°2, January, pp. 1-26, 1984.

<sup>16</sup> HIRSCH B., *op. cit.*, 1991.

## 2.1. Une relation négative confirmée aux Etats-Unis...

L'une des premières études portant sur les conséquences financières de la présence syndicale est celle de Clark, qui traite également de l'influence syndicale sur la productivité<sup>17</sup>. Cette recherche s'appuie sur des données issues d'une enquête réalisée auprès de 250 entreprises et couvre un échantillon très large d'unités de production. L'auteur montre que la syndicalisation entraîne une réduction significative des profits, comprise entre 16 et 19 %, quelle que soit la mesure de la performance financière utilisée.

Une étude similaire à celle de Clark est réalisée par Hirsch et Connolly<sup>18</sup>. Cette étude s'appuie sur un échantillon constitué de 367 entreprises américaines classées par le magazine Fortune en 1977. Afin de tester l'appropriation par les syndicats des revenus générés par des investissements incorporels, Hirsch et Connolly intègrent dans leur modèle de régression de nombreuses variables de contrôle et notamment, les frais de Recherche et Développement et les frais de publicité. En utilisant le  $q$  de Tobin et la marge prix-coût comme indicateurs de performance financière, les auteurs montrent que la présence des syndicats engendre une réduction des profits entre 11 et 17 % pour la marge prix-coût et entre 13 et 20 % pour le  $q$  de Tobin. Cependant, il apparaît que la prise en compte des dépenses de Recherche et Développement (R&D) et de publicité réduit l'impact négatif des syndicats sur les profits. Ainsi, sur la base d'un modèle de régression incluant les frais de R&D, les parts de marché de l'entreprise et la concentration du secteur, Hirsch et Connolly<sup>19</sup> montrent, qu'en présence d'importants frais de R&D, les syndicats ont un effet négatif significatif sur la rentabilité de l'entreprise. En revanche, ils ne peuvent mettre en évidence l'effet médiateur du pouvoir monopolistique de l'entreprise sur la relation syndicat-profit. Leurs résultats semblent sensibles à la mesure de la performance financière. Ainsi, ils ne détectent pas de relation significative entre le syndicalisme et les profits lorsque ces derniers sont mesurés par la marge prix-coût. Malgré ces différences de résultats, les auteurs concluent que les syndicats s'approprient une partie des gains issus des investissements incorporels.

Salinger a obtenu des résultats similaires sur un échantillon de 193 entreprises de fabrication en se servant d'un indicateur différent de la rentabilité, le ratio rapportant la capitalisation boursière d'une entreprise à la valeur de remplacement de ses actifs corporels

---

<sup>17</sup> Cf. *supra*, chapitre 2, section 3.

<sup>18</sup> HIRSCH B. et CONNOLLY R, *op. cit.*, 1987.

<sup>19</sup> HIRSCH B. et CONNOLLY R, *op. cit.*, 1987.

ou  $q$  de Tobin<sup>20</sup>. Pour l'auteur, les syndicats sacrifient les bénéfices monopolistiques de l'industrie américaine en réduisant la valeur boursière d'une entreprise en situation de monopole par rapport à sa valeur de remplacement. Salinger montre que les syndicats capturent 77 % de la rente monopolistique. A partir d'un échantillon de 300 entreprises de production américaines, Becker et Olson<sup>21</sup> montrent eux aussi que les entreprises syndiquées dégagent une marge prix-coût et une valeur d'excès<sup>22</sup> respectivement inférieures de 30 % et de 18 % aux entreprises non syndiquées.

Il existe par ailleurs plusieurs études réalisées sur un seul secteur d'activité. Analysant le secteur de la grande distribution aux Etats-Unis, Voos et Mishel rejoignent les résultats obtenus par les études portant sur différents secteurs d'activité. Les auteurs constatent une baisse considérable de la performance financière (-76,4 % en moyenne) lorsque des syndicats sont présents dans l'entreprise. Néanmoins, selon les auteurs, il est difficile de généraliser leurs résultats compte tenu des caractéristiques de leur étude<sup>23</sup>.

Enfin, l'étude d'Allen contrairement à la plupart des études sur le sujet, montre que les syndicats n'ont pas d'effet négatif sur les profits dans la construction privée<sup>24</sup>. Cette étude consiste à comparer le coût de différents projets de construction menés par des salariés syndiqués et non syndiqués. Allen indique que la présence syndicale conduit à une augmentation des coûts, à l'exception de la construction de bureaux de plus de 75 000 m<sup>2</sup> où les coûts seraient plus faibles. Allen explique ces résultats par une meilleure organisation des syndicats dans les projets de grande ampleur, permettant ainsi le recrutement de salariés qualifiés et la baisse du turnover.

## 2.2. ...et dans les autres pays industrialisés...

Hors des frontières américaines, l'influence du syndicalisme sur la performance financière a fait l'objet de quelques recherches empiriques. Des travaux ont été menés en Grande-Bretagne, en Australie, au Canada.

---

<sup>20</sup> SALINGER M.A., « Tobin's  $q$ , unionization, and the concentration-profits relationship », *Rand Journal of Economics*, vol.15, n°2, Summer 1984, pp.159-170.

<sup>21</sup> BECKER B. et OLSON C., *op. cit.*, 1989, 1992.

<sup>22</sup> La valeur d'excès est un indicateur de performance financière peu utilisé dans les études empiriques. Elle traduit l'écart existant entre la valeur de marché des actifs de l'entreprise et le coût de ces mêmes actifs.

<sup>23</sup> VOOS P. et MISHEL L., « The union impact on profits in the supermarket industry », *Review of Economics and Statistics*, vol.68, n°3, August 1986, pp. 513-517.

<sup>24</sup> ALLEN S., « Can union labor ever cost less ? », *Quarterly Journal of Economics*, n°102, may 1987, pp. 347-373.

En Grande-Bretagne, Machin<sup>25</sup> a observé l'impact des syndicats sur la performance des entreprises britanniques au cours des années quatre-vingts. Cette étude montre que les entreprises syndiquées ont une performance financière inférieure de 1,7 % à celle des autres entreprises. Cet écart résulterait des augmentations salariales que les syndicats parviennent à obtenir dans le cadre des négociations collectives.

Parmi les études britanniques, figurent également celles de Machin et Stewart<sup>26</sup>. L'étude de 1996 présente la particularité d'utiliser une mesure qualitative de la performance estimée par les responsables d'entreprises eux-mêmes. Machin et Stewart mettent en évidence l'effet négatif des syndicats dans le seul cas où il existerait des *close-shops*, qui obligent l'entreprise à n'embaucher que des salariés syndiqués, et lorsque l'entreprise a un certain pouvoir sur le marché.

Deux études australiennes (Drago et Wooden<sup>27</sup> et Crockett *et al.*,<sup>28</sup>) ont également analysé la relation entre le syndicalisme et la rentabilité de la firme. A l'instar des études américaines, ces travaux montrent que la présence syndicale réduit significativement le taux de rentabilité du capital lorsque l'entreprise se trouve dans un environnement très concurrentiel, mais elle n'a aucun effet lorsque l'entreprise se situe dans un environnement peu concurrentiel. Ces résultats sont conformes notamment à ceux de Clark<sup>29</sup>.

L'étude de Morishima et Copping<sup>30</sup>, réalisée à partir de données canadiennes, va plus loin que celle de Maki et Meredith<sup>31</sup>, en considérant plus explicitement la structure du marché à l'instar des études américaines. L'interaction entre la variable syndicat et la part de marché a ainsi un effet négatif significatif sur la rentabilité. En revanche, lorsque ces effets sont considérés individuellement dans les estimations, ceux-ci ne sont pas significatifs, de façon similaire à ce qu'ont obtenu Hirsch et Connolly. Finalement, cette

---

25 MACHIN S.J., MACHIN S.J., « Unions and the capture of economic rents : an investigation using British firm-level data », *International Journal of Industrial Organization*, n°9, 1991, pp. 261-274.

26 MACHIN S.J. et STEWART M., « Unions and the financial performance of British private sector establishments », *Journal of Applied Econometrics*, n°5, 1990, pp. 327-350 et MACHIN S.J. et STEWART M., « Trade unions and financial performance », *Oxford Economic Papers*, April 1996.

27 DRAGO R. et WOODEN M., « The Australian workplace industrial relations survey and workplace performance », *Australian Bulletin of Labour*, 1992, pp. 142-167.

28 CROCKETT G., DAWKINS P., MILLER P. et MULVEY C., « The impact of unions on workplace productivity in Australia », *Australian Bulletin of Labour*, 1992, pp. 119-141.

29 CLARK K., « Unionization and firm performance : the impact on profits, growth and productivity », *American Economic Review*, n° 74, december 1984, pp. 893-919.

30 MORISHIMA M. et COPPING G.N., « Industry unionization, market structure and firm profitability : a study of Canadian manufacturers », in Ponak A. (ed.), *L'enseignement et la recherche en relations industrielles*, Rapport du 27<sup>ème</sup> Congrès de l'Association canadienne de relations industrielles, Victoria, ACRI, 1991, pp. 157-166.

31 MAKI D. R. et MEREDITH L.N., « The effect of unions on profitability : Canadian evidence », *Relations Industrielles*, vol. 41, n°1, 1986, pp. 54-68.

étude canadienne soutient la thèse que la réduction des profits inhérente à la présence syndicale est plus importante pour les entreprises ayant une large part de marché.

Laporta et Jenkins ont examiné l'effet des syndicats sur la rentabilité de 62 secteurs d'activités industriel au Canada en 1987<sup>32</sup>. Leurs résultats montrent une relation tout juste positive entre le syndicalisme et la rentabilité dans l'industrie lorsque le marché est peu concurrentiel. En revanche, à des niveaux de concurrence plus faible, la présence syndicale exerce une influence négative plus marquée sur la rentabilité de l'entreprise. Finalement, des études plus récentes indiquent que l'influence négative des syndicats diminue dans les années quatre-vingts. Cette situation résulte, en partie, du déclin du syndicalisme ainsi que de l'évolution des relations sociales durant cette période. Les résultats d'Hirsch et Morgan<sup>33</sup>, de Menezes-Filho<sup>34</sup> et de Becker<sup>35</sup> vont dans ce sens. Qu'en est-il alors en France où la faiblesse syndicale est stigmatisée par de nombreux observateurs ?

### 2.3. ...mais non significative en France.

La première étude empirique consacrée aux effets de la présence syndicale sur la performance financière des entreprises françaises a été réalisée dans le cadre d'une thèse de doctorat soutenue en juillet 2001 par Isabelle Mathieu-Morvan. A partir d'un échantillon de 140 entreprises du secteur des équipementiers automobiles, l'auteur teste, à l'aide d'un modèle de régression, l'hypothèse selon laquelle la présence syndicale aurait un impact négatif sur la performance financière. Ces résultats mettent en évidence une relation négative significative entre le taux de syndicalisation et la performance financière mesurée par les ratios *Résultat net / Capitaux propres* et *Résultat net / C.A. H.T.* Pour autant, l'auteur souligne la nécessité de prendre en compte plusieurs précautions quant à l'interprétation de ces résultats. En effet, la part d'explication apportée par les modèles de régression est assez faible (de l'ordre de 15 %) et les caractéristiques de l'échantillon induisent une forte dispersion des données financières. Ainsi, les résultats obtenus deviennent non significatifs lorsque l'auteur retire les valeurs extrêmes de son

<sup>32</sup> LAPORTA P. et JENKINS A., « Unionization and profitability in the canadian sector », *Relations industrielles*, vol. 51, n°4, 1996, pp. 756-777.

<sup>33</sup> HIRSCH B. et MORGAN B., « Shareholders risks and returns in union and nonunion firms », *Industrial and Labor Relations Review*, vol.47, January 1994, pp. 302-318.

<sup>34</sup> MENEZES-FILHO N.A., « Unions and profitability over the 1980s : Some evidence on union-firm bargaining in the United-Kingdom », *The Economic Journal*, vol.107, 442, May 1997, pp. 651-671.

<sup>35</sup> BECKER B., « Union rents as a source of takeover gains among target shareholders », *Industrial and Labor Relations Review*, vol. 49, october 1995, p. 3-19.



échantillon<sup>36</sup>. Par ailleurs, lorsque l'auteur mesure la présence syndicale par une variable dichotomique, indiquant la présence ou non d'un délégué syndical, aucun effet significatif n'est constaté sur les profits. L'auteur teste également l'hypothèse selon laquelle l'effet des syndicats sur la performance financière est plus marquée pour les entreprises soumises à une faible concurrence. Les résultats obtenus indiquent que lorsque la syndicalisation est mesurée par un taux de couverture syndical, un effet significatif sur la rentabilité financière est mis en évidence dans le cas où l'entreprise est soumise à une faible concurrence nationale et/ou lorsque l'entreprise est soumise à une forte concurrence étrangère. Toutefois, il semblerait que ces résultats s'expliquent par la forte dispersion des données puisqu'après le retrait des valeurs extrêmes les relations ne sont plus significatives.

Enfin, Mathieu-Morvan a testé l'incidence des investissements en R&D supposé constitué une source de gain importante pour les syndicats. Une simple analyse de corrélation amène l'auteur à conclure que « *les investissements en recherche et développement sont susceptibles de constituer une source de gains significative pour les syndicats. L'hypothèse d'un impact plus marqué sur les profits ne peut cependant être validée compte tenu des caractéristiques de l'échantillon* »<sup>37</sup>. Au final, il apparaît que les résultats de ce premier travail empirique dans le contexte français ne peuvent donner lieu à des conclusions définitives et demandent à être validées par ailleurs, compte tenu des caractéristiques de l'échantillon et de l'existence de plusieurs biais méthodologiques.

La plupart des études présentées dans cette section sont résumées dans les tableaux suivants. Le premier constat que l'on peut tirer de cette synthèse de la littérature empirique traitant de l'impact syndical sur la rentabilité est que le syndicalisme semble bien avoir une influence négative sur la rentabilité de l'entreprise. En revanche, la source exacte par laquelle les salariés s'approprient plus de profit tout en permettant à l'entreprise de rester compétitive n'a pas été tout à fait cerné dans la littérature. Il reste que les caractéristiques du marché (concurrence, etc.) et celle de l'entreprise (technologie, innovations, etc.) participent à la détermination de la rentabilité et peuvent intervenir dans la relation entre cette variable et la présence syndicale. Il y a ainsi tout lieu de croire que l'action des syndicats diffère selon la situation concurrentielle de l'entreprise et peut même différer dans le temps et selon les secteurs d'activité.

<sup>36</sup> MATHIEU-MORVAN I., *op. cit.*, 2001, page 290.

<sup>37</sup> *Ibid.*, page 300.

**Tableau 2. Principales études américaines analysant la relation entre le syndicalisme et les profits de l'entreprise.**

Références de l'étude	Période étudiée	Echantillon observé	Critères de mesure	Principaux résultats
Freeman (1983)	1958-1976 1965-1976	Données inter-sectorielles et par état USA	Profit : PCM et rentabilité du capital	<ul style="list-style-type: none"> <li>Les syndicats réduisent les profits de 0 à 14 %.</li> <li>Le retour sur investissements est réduit de 9 à 27 %.</li> </ul> Réduction des profits plus prononcée dans les secteurs fortement concentrés.
Salinger (1984)	1972	175 entreprises issues de la base de données Compustat	Profit : $q$ de Tobin Syndicalisation : % d'entreprises couvertes par des négociations collectives en 1974 Contrôle : accroissement des ventes, concentration du marché, publicité, ...	<ul style="list-style-type: none"> <li>Les syndicats capturent 77 % de la rente monopolistique.</li> </ul> L'impact négatif des syndicats sur les profits n'est constaté que dans les entreprises relevant de secteurs très concentrés.
Clark (1984)	1970-80	Unités de production appartenant à de grandes entreprises américaines. Base de données P.I.M.S.  902 entreprises	Profit : Taux de rentabilité du capital investi et marge brute	<ul style="list-style-type: none"> <li>La présence de syndicats engendre une baisse des profits comprise entre 18% et 19%. Les résultats sont peu affectés par l'introduction de taux de syndicalisation.</li> </ul> L'impact sur les profits est beaucoup plus important lorsque les entreprises détiennent une faible part de marché (< 10%). A contrario, aucun effet significatif n'est constaté lorsque la part de marché est supérieure à 35%.
Karier (1985, 1986)	1972	119 entreprises	Profit : PCM Syndicalisation : % d'entreprises organisées par secteur Contrôle : accroissement des ventes, concentration du marché, dépenses de publicité, ...	<ul style="list-style-type: none"> <li>Les syndicats diminuent le profit de 14 % dans les secteurs concentrés mais n'ont pas d'effet sur les secteurs peu concentrés.</li> </ul>
Voos et Mishel (1986a)	1968, 1970, 1972	139 entreprises	Profit : PCM Syndicalisation : % d'entreprises couvertes par des négociations collectives Contrôle : accroissement des ventes, concentration du marché, publicité, ...	<ul style="list-style-type: none"> <li>Les syndicats diminuent de 22 à 35 % les profits.</li> </ul>
Voos et Mishel (1986b)	1968, 1970, 1972	Nombre d'observations : 71 chaînes de supermarchés américaines (sur 6 chaînes)	Profit : Profits avant I.S./ C.A.	<ul style="list-style-type: none"> <li>La présence des syndicats engendre une baisse importante des profits (-76,4% par rapport à la moyenne de l'échantillon). Cette baisse est plus forte lorsque l'entreprise intervient sur des marchés concentrés ou peu concurrentiels.</li> </ul> Les syndicats s'approprieraient 57% des profits de monopole.
Domowitz, Hubbard et Petersen (1986)	1958-1981	284 entreprises américaines	Profit : PCM	<ul style="list-style-type: none"> <li>Les syndicats réduisent de manière significative les profits. L'écart par rapport aux secteurs non syndiqués se situe entre 22% et 25% lorsque le taux d'adhésion atteint les 100%.</li> </ul> La réduction des profits ne semble pas se limiter aux secteurs fortement concentrés, sauf sur les périodes de chômage important.

**Tableau 2. Principales études américaines analysant la relation entre le syndicalisme et les profits de l'entreprise. (suite)**

Références de l'étude	Période étudiée	Echantillon observé	Critères de mesure	Principaux résultats
Connolly, Hirsch et Hirschey (1986)	1977	367 entreprises tirées des 500 de Fortune	<b>Profit</b> : $q$ de Tobin <b>Syndicalisation</b> : idem à 1987 <b>Contrôle</b> : idem à 1987	<ul style="list-style-type: none"> <li>Les syndicats réduisent indirectement les profits de l'entreprise en limitant sa croissance et ses investissements en R&amp;D.</li> </ul>
Hirsch et Connolly (1987)	1977	367 entreprises tirées des 500 de Fortune	<b>Profit</b> : $q$ et retour sur les ventes <b>Syndicalisation</b> : % d'entreprises organisées <b>Contrôle</b> : PDM, accroissement des ventes, concentration du marché, publicité,...	<ul style="list-style-type: none"> <li>La présence des syndicats est associée à une baisse des profits significative (-13% à 20% pour le <math>q</math> de Tobin, -11% à -17% pour la marge commerciale). La part de marché de l'entreprise ainsi que ses investissements en R&amp;D constituent des sources de gains plus importantes pour les syndicats que le degré de concentration du secteur.</li> </ul>
Hirsch (1991)	1968-1980	705 entreprises américaines cotées en bourse	<b>Profit</b> : $q$ de Tobin <b>Contrôle</b> : Taux de rentabilité du capital investi	<ul style="list-style-type: none"> <li>Les syndicats ont un impact négatif sur les profits de l'entreprise. Lorsque le taux d'adhésion est de 42,3%, l'écart entre entreprises syndiquées et non syndiquées est de -20% pour le <math>q</math> de Tobin, de -14% pour le taux de rentabilité du capital. Le degré de concentration du secteur ne semble pas constituer une source de gain importante pour les syndicats.</li> </ul>
Chiles et Stewart (1993)	1973-1987	367 entreprises américaines	<b>Profit</b> : rendement sur les ventes et valeur excédentaire	<ul style="list-style-type: none"> <li>La présence syndicale est liée significativement à une diminution de rendement sur les ventes mais non aux variations de la valeur excédentaire. Le capital est identifié comme la source de la rente syndicale.</li> </ul>

Sources : BELMAN D., *op. cit.*, 1992, p.94-101 et MATHIEU-MORVAN I., *op. cit.*, 2001, p. 251.

**Tableau 3. Principales études canadiennes analysant la relation entre le syndicalisme et les profits de l'entreprise.**

Références de l'étude	Période étudiée	Echantillon observé	Critères de mesure	Principaux résultats
Maki et Meredith (1986)	1971-1980	20 sous secteurs de l'industrie manufacturière canadienne. Analyse longitudinale.	<b>Profit</b> : Taux de rendement sur le capital, les ventes et les actifs. <b>Syndicalisation</b> : Présence syndicale.	<ul style="list-style-type: none"> <li>La présence syndicale est associée à une rentabilité moindre mais le processus exact de la relation n'est pas clair.</li> </ul>
Morishima et Copping (1991)	1980	120 entreprises canadiennes	<b>Profit</b> : rendement sur le capital et sur les ventes. <b>Syndicalisation</b> : Présence syndicale.	<ul style="list-style-type: none"> <li>L'interaction entre la part de marché et la présence syndicale a un effet négatif sur la rentabilité mais les effets individuels de ces variables sur la rentabilité ne sont pas significatifs.</li> </ul>
Laporta et Jenkins (1996)	1987	62 industries manufacturières canadiennes	<b>Profit</b> : profits avant impôts sur les ventes <b>Syndicalisation</b> : Présence syndicale.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Les résultats indiquent une relation modestement positive entre la syndicalisation et la rentabilité à des niveaux faibles de concentration. La relation devient cependant de plus en plus négative à des niveaux de concentration au-dessus de la moyenne.</li> </ul>

**Tableau 4. Principales études britanniques analysant la relation entre le syndicalisme et les profits de l'entreprise.**

Références de l'étude	Période étudiée	Echantillon observé	Critères de mesure	Principaux résultats
Cowling et Waterson (1976)	1963-1968	Etude inter-sectorielle	<b>Profit</b> : marge commerciale <b>Syndicalisation</b> : densité syndicale	• Aucun effet significatif du syndicalisme
Machin et Stewart (1990)	1980-1984	1134 établissements britanniques du secteur privé	<b>Profit</b> : Performance financière définie qualitativement par les responsables d'entreprise.	• La performance financière des établissements syndiqués est plus faible que celle des autres établissements. L'effet est plus prononcé lorsque la part de marché est importante.
Machin (1991)	Années 80	Entreprises britanniques	<b>Profit</b> : Ratio de marge commerciale	• Les entreprises syndiquées ont une marge commerciale inférieure de 1,7% à celle des autres entreprises. • La PDM des entreprises constitue une source de gains aussi importante pour les syndicats que le degré de concentration du secteur.
Machin et Stewart (1996)	1990	892 établissements du secteur privé britannique	<b>Profit</b> : Performance financière définie qualitativement par les responsables d'entreprise.	• L'impact négatif sur la performance financière n'est constaté que dans les cas suivants : Existence d'accords de « closed-shop » + entreprises ayant un certain pouvoir sur leur marché.
MacNabb et Whitfield (1997, 1998)	1990	WIRS	<b>Profit</b> : Performance financière	• L'effet négatif de la présence syndicale dépend de l'interaction avec les pratiques de travail flexible et en équipe.
Menezes-Filho (1997)	1984-1990	Entreprises britanniques	<b>Profit</b> : Performance financière	• Effet négatif
Addison <i>et al.</i> (1998)	1990	WIRS	<b>Profit</b> : Performance financière	• Effet négatif mais non significatif
Booth et MacCullough (1999)	1990	WIRS	<b>Profit</b> : Performance financière	• Effet négatif des <i>close shop</i> et des syndicats de salariés seulement. • Effet positif de la reconnaissance d'un syndicat
Bryson (1999)	1990	WIRS	<b>Profit</b> : Performance financière	• Effet négatif de forte proportion de salariés syndiqués. Mais la faible présence syndicale dans les PME est positive comparée aux non syndiquées.
Addison et Belfield (2000)	1998	WERS	<b>Profit</b> : Performance financière	• Pas d'effet significatif.

### 3. Une méfiance des actionnaires à l'égard du syndicalisme globalement confirmée

Le marché boursier est une autre source d'information relative à l'effet de la syndicalisation sur la rentabilité. Si la syndicalisation est un facteur de réduction de la rentabilité et si les marchés financiers identifient une telle influence, le cours des actions des entreprises où s'implante un syndicat devrait baisser par rapport aux autres. Dans le cadre des marchés financiers efficients, le cours de l'action est l'appréciation la plus fiable de la valeur de la firme. La méthodologie utilisée par ces études est la méthodologie de conduite des études d'événements. Cette méthodologie consiste à mettre en évidence l'effet des relations industrielles sur les rendements des titres sur une période donnée, en comparant son rendement observé sur cette période avec le rendement qui aurait été le sien si l'événement n'était pas survenu<sup>38</sup>. Le rendement anormal (i.e. l'écart constaté) est interprété comme la mesure de l'influence de l'événement sur le rendement du titre durant cette période. La validité de cette méthodologie dépend de deux facteurs. Tout d'abord, le chercheur doit bien déterminer le moment auquel l'information sur les relations professionnelles parvient au marché. Identifier un événement nouveau pour les investisseurs implique de connaître précisément la date à laquelle le marché a connaissance de l'événement. Ensuite, le chercheur doit isoler l'effet de l'événement concernant les relations de travail (élection syndicale, grèves, négociation collective, ...) afin d'éviter qu'une autre information n'influence également le cours de l'action.

Le modèle estimé notamment par Becker et Olson<sup>39</sup> permet de calculer le rendement anormal des titres par déduction entre le rendement observé (à la lumière de l'événement concernant les relations industrielles) et le rendement normal (en l'absence d'un tel événement) sur chaque période :  $VUE = R_{it} - E(R_{it} / \text{sans événements concernant les relations industrielles})$  où  $VUE$  est la valeur de l'événement syndical (*Value of the Union Event*) (ou rendement anormal) et  $R_{it}$  est le rendement observé du titre  $i$  sur la période  $t$ .

<sup>38</sup> HUBLER J., *Les études d'événements : une nouvelle méthodologie issue de la théorie de l'information*, Thèse de doctorat ès sciences de gestion, I.A.E. de l'Université de Nancy 2, octobre 1993.

<sup>39</sup> BECKER B. et OLSON C., « The impact of strikes on shareholders equity », *Industrial and Labor Relations Review*, vol.39, n°3, April, pp. 425-438, 1986 et BECKER B. et OLSON C., « Union and shareholders interests », *Industrial and Labor Relations Review*, vol.42, January, pp. 246-261, 1989.

### 3.1. Présence syndicale et valeur de l'entreprise : le comportement des marchés face à la « rente syndicale »

L'étude de référence utilisant les méthodologies d'études d'événements est probablement celle de Ruback et Zimmerman<sup>40</sup> qui étudie le comportement des marchés face à la présence syndicale. Cette étude identifie sur les années 1962 à 1980 une baisse significative des titres suite à la certification d'un syndicat. La perte moyenne au moment de la certification est de 3,8 % lorsque les syndicats gagnent l'élection<sup>41</sup>. La baisse est de 1,38 % de la valeur des titres dans les 30 jours de l'annonce d'élections syndicales du *National Labor Relations Board* (NLRB). Cette baisse reste modeste, même si elle masque de fortes disparités, puisque sur les 253 entreprises membres du N.Y.S.E. (New York Stock Exchange), les rendements anormaux varient entre - 39 % et + 42 %. Les investisseurs semblent réagir selon le contexte économique et institutionnel des élections<sup>42</sup>.

Becker<sup>43</sup> et Abowd<sup>44</sup> ont testé la réaction des marchés en période de négociations. A partir des informations fournies par le *Bureau of National Affairs* (BNA), Becker montre que les réactions du marché aux accords dits « de concession » de la part des salariés sont très favorables. Selon D'Arcimoles, « les marchés auraient tendance à percevoir les syndicats comme des « capteurs » de rentes, aux dépens des actionnaires »<sup>45</sup>. L'étude d'Abowd confirme cet ajustement de la richesse des actionnaires sur l'enrichissement des salariés. S'appuyant sur 4 212 négociations salariales menées entre 1976 et 1982, il met en évidence un lien étroit entre la valeur des augmentations salariales et la dépréciation subie par les actionnaires.

En outre, Becker et Olson<sup>46</sup> indiquent que les grèves entraînent, en moyenne, un recul de 4,1 % de la valeur de l'action des entreprises cotées à New York. Des résultats similaires sont apportés par Greer, Martin et Reusser<sup>47</sup>. L'ensemble de ces travaux

---

<sup>40</sup> RUBACK R. et ZIMMERMAN M., « Unionization and profitability : evidence from the capital markets », *Journal of Political Economy*, vol.92, December 1984, pp. 1131-1157.

<sup>41</sup> Dans le contexte américain, la représentation syndicale n'est pas obligatoire. La certification d'un syndicat constitue pour les investisseurs un signal fort qui peut être très mal perçu.

<sup>42</sup> Sur l'effet de ces variables contextuelles, on peut consulter les résultats de BRONARS *et al.* (1994) et HIRSCH et MORGAN, 1994.

<sup>43</sup> BECKER B., *op. cit.*, 1987.

<sup>44</sup> ABOWD D., « The effects of Wage Bargains on stock Market Value of the Firm » *American Economic Review*, vol. 79, september, p. 774-800, 1989.

<sup>45</sup> ARCIMOLES (d') C.H., « Les investisseurs face à la performance sociale de l'entreprise », *Revue Française de Gestion*, Janvier-Février 1999, page 127.

<sup>46</sup> BECKER B. et OLSON C., *op. cit.*, 1986.

<sup>47</sup> GREER C.R., MARTIN S.A. et REUSSER T.A., « The effects of strikes on shareholder returns », *Journal of Labor Research*, vol. 1, n°2, 1980, pp. 217-231.

indiquent finalement que le sentiment général des marchés financiers anglo-saxons est plutôt défavorable à la présence syndicale dans l'entreprise (cf. Tableau 5).

**Tableau 5. Etudes d'événements sur la relation syndicat-performance boursière**

Références de l'article	Question centrale	Nombre d'événements	Type d'événements	Période de l'événement	Période d'estimation	Résultats obtenus
Greer, Martin et Reusser (1980)	Les grèves ont-elles un effet sur la valeur de l'entreprise ?	91 événements entre 1951 et 1973	Annonce d'une grève	53 mois	48 mois (m-30 à m+23)	Effets négatifs sur la valeur de l'entreprise
Ruback et Zimmerman (1984)	La syndicalisation a-t-elle un effet sur la rentabilité des entreprises ?	253 événements	Elections syndicales (pétitions, certification)	2 ans (m-12 à m+12)	1 120 mois (m-60 à m+60)	Effets négatifs sur la valeur de l'entreprise
Becker (1987)	Les concessions syndicales ont-elles une répercussion sur les bénéfices des actionnaires ?	70 entreprises	Concessions syndicales	1181 jours	3300 jours	Effets positifs sur la richesse des actionnaires au détriment de celle des salariés.
Neumann (1980)	Les grèves ont-elles un effet sur la valeur de la firme ? Les grèves sont-elles prédictibles ?	238 événements sur 1967-1971 et 1974-1975	Annonce d'une grève	229 jours	Non précisée	Effets limités des grèves sur la valeur de la firme
Becker et Olson (1986, 1987)	Les grèves ont-elles un impact sur les bénéfices des actionnaires ?	699 événements entre 1962 et 1982	Annonce d'une grève	22 mois	1100 jours	Effet négatif des grèves sur les bénéfices des actionnaires
Bronars et Deere (1990)	Les élections syndicales ont-elles un effet sur la rentabilité des entreprises ?	295 événements entre 1962 et 1980	Elections syndicales	Non précisé	Non précisé	Effet négatif sur la valeur de l'action, d'autant plus que le taux de syndicalisation est fort.
Martinello <i>et al.</i> (1995)	Quel est l'effet de la reconnaissance d'un syndicat en Ontario sur la valeur de l'entreprise ?	81 événements entre 1975 et 1991	Reconnaissance d'un syndicat	m-6 à m+6	Non précisé	Effet négatif fort, d'autant plus qu'il y a contentieux
Kramer et Vasconcellos (1996)	Les grèves ont-elles un impact sur les bénéfices des actionnaires ?	21 événements entre 1982 et 1990	Annonce d'une grève	90 mois	210 jours (j-180 à j+30)	Effets non significatifs des grèves sur la valeur de la firme

Source : d'après HUBLER et SCHMIDT (1998, *op. cit.* p.6).

### 3.2. Des marchés financiers français moins sensibles à la « rente syndicale » ?

Les résultats de plusieurs études d'événements menées en France par Hubler et Schmidt<sup>48</sup> semblent mettre en évidence une spécificité des marchés français. En effet, les résultats obtenus par ces chercheurs ne permettent pas de mettre en évidence une réaction négative des marchés français face à l'annonce d'accords sociaux ou de grèves, à l'instar des marchés américains (cf. Tableau 6). Les auteurs obtiennent, au contraire, un effet positif des conflits sociaux sur la valeur boursière des entreprises françaises<sup>49</sup> mais ce résultat n'est toutefois pas confirmé dans leur seconde étude réalisée sur une période plus longue<sup>50</sup>. Selon les auteurs, ces résultats doivent être interprétés avec précaution car la faiblesse de leur échantillon d'événements (seulement 6 événements concernant les conflits sociaux pour l'étude de 1996 et respectivement 11 et 13 événements portant sur les accords sociaux et les grèves pour l'étude de 1998) ne permet pas de généraliser ces résultats. Hubler et Schmidt proposent d'ailleurs "de mener des analyses portant sur des sous-échantillons plus importants par type d'événements, (...) intégrant à la fois l'annonce d'une grève et celle de son issue"<sup>51</sup>. Ce constat laisse entrevoir des perspectives de recherche possibles dans le contexte français.

**Tableau 6. Etudes d'événements réalisées en France par Hubler et Schmidt (1996, 1998)**

Références de l'article	Nombre d'événements	Type d'événements	Période de l'étude	Fenêtre de l'événement	Période d'estimation du modèle	Résultats obtenus
Hubler et Schmidt (1996)	6 événements	Conflits sociaux	1992-1993	14 jours (j-10 à j+3)	90 jours (t-101 à t-11)	Effets positifs significatifs (+1,24 %) sur la valeur de l'entreprise
Hubler et Schmidt (1998)	24 événements	Accords sociaux (11) Grèves (13)	1992-1996	14 jours (j-10 à j+3)	90 jours (t-101 à t-11)	Effets non significatifs

<sup>48</sup> HUBLER J. et SCHMIDT G., « L'effet des annonces de décisions de GRH sur les cours boursiers des entreprises françaises. Application d'une méthodologie d'études d'événements », *Actes des XII<sup>èmes</sup> Journées Nationales des I.A.E.*, ESUG de Toulouse, avril 1996, pp.448-467. HUBLER J. et SCHMIDT G., « Décisions de GRH et performance boursière : existerait-il une spécificité du marché français ? », *Actes du 9<sup>ème</sup> Congrès de l'AGRH*, Versailles, Saint-Quentin, novembre 1998. HUBLER J. et SCHMIDT G., « Les actionnaires, la valeur et le travail : une comparaison France-Etats-Unis », *Revue Française de Gestion*, novembre-décembre 1999, pp.153-166.

<sup>49</sup> HUBLER J. et SCHMIDT G., *op. cit.*, 1996.

<sup>50</sup> HUBLER J. et SCHMIDT G., *op. cit.*, 1998.

<sup>51</sup> *Ibid.*, 1998, page 16.



Globalement, comme le souligne d’Arcimoles, « (...) *les résultats disponibles laissent encore une impression de grand flou. Possibles capteurs de rentes, les syndicats ne sont pourtant pas systématiquement sanctionnés par les marchés, ceux-ci pouvant valoriser la signature d’accords ou la mise en place d’élections. Rien ne permet d’affirmer aujourd’hui que les marchés ne sont pas conscients de la nécessité d’un équilibre des intérêts mutuels du capital et du travail, équilibre que la présence syndicale peut parfois favoriser* »<sup>52</sup>. D’autant que les entreprises françaises sont « conquises » par « *l’investissement socialement responsable* » et qu’à ce titre, elles doivent rendre des comptes sur la manière dont elles prennent en considération les organisations syndicales de salariés<sup>53</sup>.

Selon la vision traditionnelle des économistes, la hausse des salaires liée à la présence syndicale serait possible grâce à la rente que s’accaparent les syndicats sur les investissements ou sur le pouvoir de l’entreprise sur son marché. Toutefois, il est également admis que l’écart salarial, entre les entreprises syndiquées et les non syndiquées, ne pourrait se maintenir sans être compensé par une amélioration de la productivité des entreprises « syndiquées ». Les analyses de l’influence syndicale sur les salaires et la productivité des salariés sont nombreuses dans la littérature et permettent de mieux comprendre l’influence des syndicats sur la performance financière.

Après avoir présenté les travaux examinant le lien direct entre la présence syndicale et la performance financière de l’entreprise, il convient alors d’évoquer ceux portant sur les salaires (section 2) et sur la productivité du travail (section 3), qui semblent jouer un rôle essentiel<sup>54</sup>.

---

<sup>52</sup> D’ARCIMOLES C.H., *op. cit.*, 1999, page 130.

<sup>53</sup> Les entreprises qui se disent « socialement responsables » ou « éthiques » publient un rapport d’activité souvent baptisé « rapport de développement durable » ou « rapport environnemental » rendant compte non plus des seuls aspects financiers de leur activité mais également des aspects humains et sociaux. La crédibilité effective de ces rapports est variable, cependant des observatoires ont été créés afin d’évaluer la performance sociale et environnementale de ces entreprises. Le *Global Reporting Initiative* (GRI) de l’ORSE (Observatoire sur la responsabilité Sociale des Entreprises) suggère aux entreprises de prendre notamment en compte des indicateurs destinés à évaluer les relations sociales (Réponse de l’entreprise à la constitution de syndicat sur les sites, etc.). Soulignons ici que l’ex-secrétaire générale de la CFDT, Nicole Notat a quitté ses responsabilités syndicales pour créer sa propre « agence de rating social », démontrant ainsi à quel point les syndicalistes sont impliqués dans ces évaluations « éthiques ». Par ailleurs, les études se sont multipliées, au cours de ces dernières années, pour tenter d’établir un lien entre la responsabilité sociale de l’entreprise et sa performance économique. Elles présentent des résultats contradictoires qui ne permettent pas de trancher sur la nature du lien existant entre ces deux variables (Pour une synthèse récente de la littérature, consulter Mc WILLIAMS A. et SIEGEL D., « Corporate Social Responsibility, A theory of the firm perspective », *Academy of Management Review*, vol. 26, n°1, 2001, pp. 117-127).

<sup>54</sup> BELMAN D., *op. cit.*, 1992.

## SECTION 2 - SYNDICALISME ET SALAIRES : DES EFFETS GLOBALEMENT POSITIFS MAIS CONTINGENTS

La problématique de l'influence des syndicats sur les salaires a suscité l'intérêt de nombreux chercheurs. Elle a été essentiellement examinée dans les pays anglo-saxons, où l'influence semble être globalement positive<sup>55</sup>. Cependant, cet effet évoluerait en fonction de la période considérée et du contexte économique des entreprises (1.). Il dépendrait également des caractéristiques du système de relations professionnelles propre à chaque pays, comme semblent le montrer les études australiennes, japonaises et françaises (2.).

### 1. Une littérature principalement anglo-américaine

La question de l'ampleur de l'influence syndicale sur les salaires est un thème récurrent dans les pays anglo-saxons, où de nombreuses études ont été publiées depuis le début du siècle. Celles-ci s'appuient généralement sur des estimations de fonctions de gains relativement simples, mais dont la forme est très restrictive<sup>56</sup> :

$$\ln W_i = \sum_{j=0}^m \beta_j X_{ij} + \alpha U_i + e_i$$

où :

$\ln W_i$  correspond au logarithme népérien du salaire de l'individu  $i$ ,

$X_j$  est un vecteur de  $m$  caractéristiques ( $X_0=1$  d'où  $\beta_0$  est la constante),

$U_i$  est une variable muette égale à 1 si l'individu  $i$  est syndiqué et 0 autrement,

$e_i$  correspond à la perturbation aléatoire,

et  $\alpha$ , le coefficient de  $U_i$ , est une estimation du logarithme de l'écart salarial  $\bar{d}$ .

#### 1.1. Des travaux américains qui présentent des résultats contrastés

L'ouvrage classique de Lewis résume les résultats obtenus dans les années soixante concernant les avantages salariaux liés à la syndicalisation<sup>57</sup>. Les résultats de ces

<sup>55</sup> ASHRAF J., « Union wage effect : An overview of recent literature », *Labor Studies Journal*, Summer, 1994, pp. 3-24.

<sup>56</sup> HIRSCH B.T. et ADDISON J.T., *op. cit.*, 1986, page 123.

<sup>57</sup> LEWIS H.G., *Unionism and relative wages in the United States : An empirical inquiry*, Chicago, University of Chicago Press, 1963.

travaux tendent à montrer que les entreprises syndiquées offrent en moyenne une rémunération supérieure à celle des entreprises non syndiquées. Toutefois, l'ampleur du surcoût salarial – en moyenne entre 10 et 15 % selon Lewis – varie considérablement en fonction de la période étudiée et des catégories de salariés concernées. Les principaux résultats de Lewis sont repris dans le tableau 7.

**Tableau 7. Les principaux résultats de la première étude de LEWIS (1963)**

<i>Période considérée</i>	<i>Ecart salarial (en %)</i>
1923-29	15-20
1931-33	25
1939-41	10-20
1945-49	0-5
1957-58	10-15

*Source* : PARSLEY J.C., Labor union effects on wage gains : A survey of recent literature, *Journal of Economic Literature*, vol. XVII, March 1980, p.6.

Lewis relève un effet relativement faible sur les salaires en période d'inflation (1945-1949), lequel tend à augmenter dans les phases de récession (1931-1933). Selon Lewis, l'action syndicale permettrait de maintenir le niveau des salaires par le biais des négociations en période de récession, creusant un écart salarial entre les salariés syndiqués et non syndiqués. En revanche, cet écart se réduirait en période d'inflation durant laquelle les employeurs ne peuvent accorder des valorisations de salaires compte tenu de l'augmentation générale des coûts.

Les travaux de Brown et Medoff portant sur le niveau de productivité des entreprises syndiquées, se sont également intéressés à l'effet syndical sur les salaires<sup>58</sup>. Ces auteurs aboutissent à la même conclusion que Lewis : la présence syndicale engendre un surcoût salarial significatif, l'écart moyen entre établissements syndiqués et non syndiqués se situant aux environs de 22 %. Cet écart salarial, relativement important, tient sans doute aux caractéristiques de l'étude, mais également au contexte économique du début des années soixante-dix, favorable aux négociations salariales. Il explique la forte opposition des employeurs envers les syndicats, dont la présence pouvait entraîner une baisse significative des profits et mettre l'entreprise en péril.

Plus récemment, l'ouvrage de Lewis publié en 1986 a rassemblé les données de 150 études américaines sur la période 1967-1979<sup>59</sup>. Les résultats demeurent assez proches

<sup>58</sup> BROWN C. et MEDOFF J.L., *op. cit.*, 1978.

<sup>59</sup> LEWIS H.G., *Union relative wage effects : A survey*, Chicago, University of Chicago Press, 1986.

de ceux observés sur la première moitié du vingtième siècle : l'écart annuel de salaires entre syndiqués et non syndiqués se situe entre 9,6 et 16,4 %, laissant entrevoir un effet très négatif sur les profits (cf. Tableau 8). La relation entre ces deux variables est mise en évidence par Voos et Mishel<sup>60</sup>. En s'appuyant sur différents secteurs américains, les auteurs aboutissent à la conclusion selon laquelle la présence des syndicats conduit à une redistribution importante des revenus du capital vers le travail.

**Tableau 8. Les principaux résultats de la seconde étude de LEWIS (1986)**

Période considérée	Ecart salarial <sup>a</sup> (en %)	Taux de chômage (en %)	Taux d'inflation (en %)
1967	12	3,7	3,0
1968	12	3,5	4,7
1969	12	3,4	6,1
1970	13	4,8	5,5
1971	16	5,8	3,4
1972	13	5,5	3,4
1973	16	4,8	8,8
1974	15	5,5	12,2
1975	17	8,3	7,0
1976	20	7,6	4,8
1977	19	6,9	6,8
1978	19	6,0	9,0
1979	14	5,8	13,3

<sup>a</sup> Ecart salarial entre les entreprises syndiquées et non syndiquées.

Source : REES A., *The economics of trade unions*, Chicago, The University of Chicago Press, 3<sup>rd</sup> ed., 1989, page 74.

Des résultats similaires ressortent de l'étude de Freeman et Medoff qui, comme les travaux de Lewis (1963, 1986), présente une synthèse de plusieurs années de recherche aux Etats-Unis entre 1970 et 1980<sup>61</sup>. Le tableau 9 formalise les principaux résultats.

Ces résultats mettent en évidence que les salariés syndiqués sont généralement mieux payés que les non syndiqués : l'écart de rémunération varie en moyenne entre 20 et 30 %. L'effet réel sur les salaires varie considérablement selon les salariés concernés, en fonction de leurs caractéristiques démographiques, du secteur qui les emploie et de la profession qu'ils exercent. En fait, le pouvoir syndical est restreint par le fait qu'une augmentation des rémunérations peut inciter la direction à réduire le nombre d'emplois et favoriser le facteur capital au détriment du facteur travail<sup>62</sup>.

<sup>60</sup> VOOS P.B. et MISHEL L.R., « The union impact on profits : evidence from industry price-cost margin data », *Journal of Labour Economics*, 4, January 1986, pp. 105-133.

<sup>61</sup> FREEMAN R. et MEDOFF J., *op. cit.*, 1984.

<sup>62</sup> Se reporter au chapitre 1, section 1.

**Tableau 9. L'effet de la syndicalisation sur la hausse des salaires**

	Années	Nombre d'observations	Pourcentage approché d'augmentation de salaire imputable à la négociation collective
<i>Statistiques individus</i>			
May Current Population Survey (CPS), Bureau of Labor Statistics	1979	16 728	21
Panel Study of Income Dynamics (PSID), University of Michigan	1970-1979	11 445	26
Hommes âgés de 45 à 59 ans en 1966, National Longitudinal Survey (NLS), Ohio State University	1976	1 922	25
Hommes âgés de 14 à 24 ans en 1966, NLS	1976	2 335	32
Femmes âgées de 38 à 44 ans en 1966, NLS	1977	1 724	25
Femmes âgées de 14 à 24 ans en 1966, NLS	1978	2 068	21
<i>Statistiques entreprises</i>			
Expenditures for Employee Compensation (EEC) Survey, Bureau of Labor Statistics	1972-1976	15 574	27

Source : FREEMAN R.B. et MEDOFF J.L., *Pourquoi les syndicats ? Une réponse américaine*, Paris, Economica, 1987, p.44.

Ainsi, le principal facteur qui détermine l'ampleur de l'écart salarial est le pouvoir monopolistique de l'organisation syndicale. Moins l'emploi varie par rapport au salaire, plus les syndicats sont en mesure de faire augmenter les rémunérations sans provoquer de pertes d'emplois, c'est-à-dire plus les avantages salariaux liés à la syndicalisation sont importants. D'autres facteurs peuvent limiter le niveau des revendications selon Freeman et Medoff<sup>63</sup>. Il s'agit de la structure du marché, évaluée à partir du degré de concentration du secteur et le pouvoir que l'entreprise exerce sur ce dernier. Les syndicats ne peuvent demander des augmentations salariales importantes lorsque l'entreprise se trouve dans une situation très concurrentielle, interdisant toute marge de manœuvre et risquant de mettre sa survie en péril. *A contrario*, l'existence de faibles contraintes concurrentielles constituerait une source de gain essentielle pour les syndicats.

<sup>63</sup> FREEMAN R.B. et MEDOFF J.L., *op. cit.*, 1984.

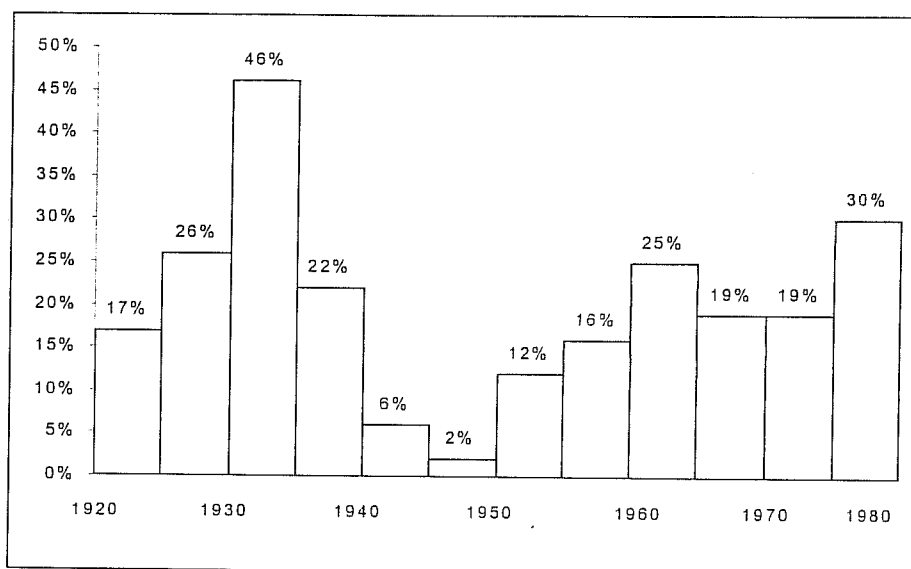
Si un effet positif est constaté dans les années soixante-dix, période relativement favorable aux revendications salariales aux Etats-Unis, la situation semble avoir évolué depuis. Cette remarque s'appuie sur les travaux de Kaufman et Kaufman, dont les données couvrent l'année 1982<sup>64</sup>. A partir d'un échantillon de 37 équipementiers automobiles, les auteurs observent l'absence d'influence des syndicats non affiliés à l'U.A.W. (*United Automotive Workers*) sur le niveau des salaires. En revanche, la présence de syndicats affiliés à l'U.A.W. engendrerait un surcoût salarial de 33 % (par rapport aux entreprises non syndiquées). Comme le soulignent Kaufman et Kaufman, ce résultat doit toutefois être interprété avec précaution, compte tenu de la faiblesse de l'échantillon. Il permet cependant de mettre en exergue un effet différent selon l'affiliation syndicale, critère rarement pris en compte dans les études anglo-saxonnes.

D'autres études empiriques couvrant les années quatre-vingts, dont celle de Freeman et Kleiner, montrent que la présence syndicale est sans effet sur les salaires et expliquent ce résultat par un environnement économique défavorable, une concurrence étrangère relativement forte, un chômage croissant, une représentation syndicale en déclin<sup>65</sup>.

Une synthèse des principaux travaux américains permet de conclure à un effet globalement positif des syndicats sur les salaires, variable selon le contexte économique dans lequel évoluent les entreprises. Il dépendrait également de la position concurrentielle de l'entreprise et de la période considérée (cf. Figure 1) en fonction de l'évolution de l'économie.

<sup>64</sup> KAUFMAN R.S. et KAUFMAN R.T., « Unions effects on productivity, personnel practices and survival in the automative parts industry », *Journal of Labor Research*, 13, 1987, pp. 333-350.

<sup>65</sup> FREEMAN R. et KLEINER M., « Employer behavior in the face of union organizing drives », *Industrial and Labor Relations Review*, vol.43, April, 1990, pp. 351-365.

**Figure 1. Variation dans le temps de l'écart salarial lié à la syndicalisation**

Source : G. JOHNSON, *Change over time in the union/non-union wage differential in the United States*, University of Michigan. (FREEMAN et MEDOFF, 1984, p. 51)

La variation dans le temps de l'écart salarial lié à la syndicalisation aux Etats-Unis indique effectivement des périodes plus ou moins favorables aux établissements syndiqués illustrant les hypothèses émises par Lewis<sup>66</sup>.

## 1.2. Des résultats empiriques en Grande-Bretagne assez proches de ceux des Etats-Unis

Les travaux britanniques relèvent en moyenne un écart salarial entre entreprises syndiquées et non-syndiquées, oscillant entre 3 et 19 % en faveur des unités syndiquées (cf. tableau 10). Cependant, cet écart évolue considérablement selon les secteurs d'activité, les unités observées et le pouvoir de négociation des syndicats.

Les travaux de Stewart, menés à partir de l'enquête W.I.R.S. 2<sup>67</sup> en 1987<sup>68</sup>, 1990<sup>69</sup> et 1991<sup>70</sup>, montrent que l'effet des syndicats sur les salaires varie en fonction du niveau de concurrence auquel ces derniers doivent faire face. L'écart entre unités syndiquées et non syndiquées se situe aux environs de 8-10 % lorsque la pression concurrentielle est limitée,

<sup>66</sup> Cf. *infra*, page 98.

<sup>67</sup> L'enquête W.I.R.S. (*Workplace Industrial Relations Survey*) est l'équivalent britannique de l'enquête REPOSE en France.

<sup>68</sup> STEWART M.B., « Collective bargaining arrangements, closed shops and relative pay », *Economic Journal*, 97, 1987, pp.140-156.

<sup>69</sup> STEWART M.B., « Union wage differentials, product market influences and the division of rents », *Economic Journal*, 100, 1990, pp. 1122-1137.

<sup>70</sup> STEWART M.B., « Union wage differentials in the face of changes in the economic and legal environment », *Economica*, 58, 1991, pp.155-172.

alors qu'il est inexistant dans le cas contraire. De plus, les entreprises qui disposent d'une situation concurrentielle favorable rémunèrent mieux leurs salariés et ce, même en l'absence de syndicats. En outre, pour la Grande-Bretagne, la forme des négociations collectives est un déterminant essentiel de l'écart salarial. Ainsi, la multiplicité des négociations associée au pluralisme syndical et la présence de *close-shop*<sup>71</sup> sont liés significativement à l'augmentation des salaires.

**Tableau 10. Syndicalisation et écarts salariaux en Grande-Bretagne**

Références de l'étude	Années et type d'enquête	Mesure du salaire	Mesure du syndicalisme	Écarts de salaire (en %)
Stewart (1983)	1975 NTS	Hebdomadaire	Adhésion	7,7
Blanchflower (1984)	1980 WIRS1	Hebdomadaire	Reconnaissance	4-10,2
Shah (1984)	1969 Townsend	Horaire	Adhésion	10-13
Stewart (1987)	1980 WIRS1	Hebdomadaire	Reconnaissance	3-8
Green (1988)	1983 GHS	Hebdomadaire Horaire	Adhésion	4-12 4-14
Stewart (1990)	1984 WIRS2	Hebdomadaire	Reconnaissance	0-10
Symons et Walker (1990)	1979-84 FES	Horaire	Adhésion	5-13
Yaron (1990)	1983 GHS	Horaire	Adhésion	10-18
Blanchflower et Oswald (1990)	WIRS1 et 2 BSA	Hebdomadaire Annuel	Reconnaissance Adhésion	3 10
Blanchflower (1991)	1983-86 BSA	Annuel	Couverture	10
Stewart (1991)	1983-86 WIRS1 et 2	Hebdomadaire	Reconnaissance	10
Main et Reilly (1992)	1986 SCELLI	Horaire	Adhésion	14,6-15,3
Metcalf et Stewart (1992)	WIRS2	Hebdomadaire	Reconnaissance et adhésion	7-10 17-19
Murphy, Sloane et Blackaby (1992)	1986 SCELLI	Horaire	Adhésion	10-13
Machin, Stewart et Van Reenen (1993)	WIRS2	Hebdomadaire	Reconnaissance	4-8
Stewart (1994)	WIRS3	Hebdomadaire	Reconnaissance	1-7

SCELLI : Social Change and Economic Life Initiative, FES : Family Expenditure Survey, GHS : General Household Survey, BSA : British Social Attitudes Survey, WIRS : Workplace Industrial Relations Survey.

Source : BOOTH A.L., *The economics of trade union*, Cambridge University Press, 1995, page 166.

<sup>71</sup> Mécanisme d'adhésion préalable à l'embauche, spécifique au syndicalisme britannique.



En dépit des spécificités du système de relations professionnelles britanniques, les résultats empiriques sont donc assez proches de ceux des études américaines : la présence de syndicats engendre un surcoût salarial pour l'entreprise, variable néanmoins en fonction du pouvoir que celle-ci exerce sur son marché. Cet effet n'est pas le seul. Au travers des négociations collectives, les syndicats contribueraient en effet à une harmonisation des salaires entre et au sein des établissements.

## 2. Des spécificités nationales à considérer

Quelques études empiriques ont été réalisées en Australie, au Japon et en France. Elles révèlent des résultats souvent différents, liés au contexte des relations professionnelles, qu'il convient de souligner.

### 2.1. Des écarts salariaux en faveur des entreprises syndiquées en Australie

Les données issues du Bureau Australien des Statistiques (*Australian Bureau of Statistics – ABS*) montrent que les entreprises syndiquées proposent un salaire moyen supérieur de 15,9 % à celles non syndiquées. Le tableau 11 présente les estimations obtenues par les travaux australiens portant sur la relation syndicats-salaires.

**Tableau 11. Syndicalisation et écarts salariaux en Australie**

Références de l'étude	Années et type d'enquête	Écarts de salaire (en %)
Mulvey (1986)	ABS 1982	Hommes +9,7 % Femmes +7,4 %
Christie (1992)	National Social Science Survey 1984	+15,2 %
Kornfeld (1990)	ALS 1988	+7,3 %
Miller et Rummery (1989)	ALS 1985	+13,1 %
Crockett et Hall (1986)	Survey of WAIT Graduate fin 1970	+5 %
Hatton et Chapman (1987)	ANU 1973 Social Mobility Survey	0%
Blanchflower et Oswald (1989)	International Social Survey Programme 1985-87	+13 %

Source : MILLER P. et MULVEY C., What do Australian unions do ?, *The Economic Record*, vol.89, n°206, September 1993, page322.

A l'exception de Hatton et Chapman<sup>72</sup>, toutes les études australiennes mettent en évidence un écart salarial en faveur des entreprises syndiquées. Les écarts salariaux oscillent entre 5 et 15 %. L'étude de Hatton et Chapman appelle quelques remarques. En premier lieu, cette étude montre un effet nul lorsque certaines variables de contrôle, telles que la taille de l'entreprise et d'autres variables relatives au capital humain, sont prises en compte dans les estimations. En effet, lorsque ces variables de contrôle sont absentes, l'écart salarial est de 5 % en faveur des entreprises syndiquées. En second lieu, cette étude a été réalisée au début des années 1970, et il est largement admis que l'effet des syndicats sur les salaires est moins important en période de croissance économique ce qui explique, au moins en partie, l'effet nul mis en évidence par Hatton et Chapman.

## 2.2. Une influence syndicale portant essentiellement sur les compléments de salaire au Japon

L'étude du lien entre la présence syndicale et les salaires captive peu les chercheurs japonais pour deux raisons principales<sup>73</sup>. En premier lieu, les japonais ne disposent pas de base de données suffisamment riches pour pouvoir réaliser des études de grande ampleur sur le sujet, contrairement aux anglo-saxons. En second lieu, les économistes japonais considèrent implicitement que les syndicats n'ont pas d'influence sur le niveau des rémunérations.

De ce fait, ce sont des chercheurs étrangers qui ont publié les premiers des travaux portant sur les effets salariaux de la présence syndicale dans les entreprises japonaises. Ainsi, les études de Brunello<sup>74</sup> et de Benson<sup>75</sup> présentent toutes deux la particularité de couvrir un échantillon d'entreprises japonaises, observées respectivement en 1987 et 1991 et s'intéressant à la fois au salaire, à la productivité et à la performance financière.

Les résultats obtenus par Brunello s'avèrent très différents de ceux des études portant sur les pays anglo-saxons. Selon l'auteur, la présence des syndicats dans les entreprises japonaises engendre une baisse des salaires fixes, nets de primes et d'avantages

<sup>72</sup> HATTON T.J. et CHAPMAN B.J., *Post-school training in Australia in 1900-1980*, Working Paper in Economic History, n°94, Australian National University, 1987.

<sup>73</sup> TACHIBANAKI T. et NODA T., *The economic effects of trade unions in Japan*, London : MacMillan Press, 2000, page 79.

<sup>74</sup> BRUNELLO G., « The effect of unions on firm performance in Japanese manufacturing », *Industrial and Labor Relations Review*, April 1992, pp. 471-487.

<sup>75</sup> BENSON J., « The economic effects of unionism on Japanese manufacturing enterprises », *British Journal of Industrial Relations*, March 1994.

divers. Cependant, une distinction doit être faite entre les P.M.E. de moins de 300 salariés et les grandes entreprises pour lesquelles l'effet est respectivement évalué à  $-4,3\%$  et  $3,7\%$ . Ces différences expliqueraient l'effet plus marqué des syndicats sur la performance financière dans les sociétés de taille importante. Elles tiendraient, selon Brunello, au fait que les P.M.E. occupent pour la plupart une position de sous-traitants qui ne leur laisse qu'une faible marge de manœuvre au plan tarifaire. Comme le souligne néanmoins l'auteur, ces résultats semblent difficilement généralisables à l'ensemble du secteur industriel japonais, compte tenu des caractéristiques de l'échantillon qui exclut, en outre, les entreprises de petite taille (moins de 20 salariés). Par ailleurs, la seule prise en compte des salaires fixes ne permet pas de définir l'effet global des syndicats sur les rémunérations qui incluent, en réalité, d'autres éléments.

L'étude de Benson<sup>76</sup> apporte des précisions intéressantes à ce sujet. Comme la plupart des travaux empiriques, l'auteur conclut à un effet positif des syndicats sur les salaires. Ce résultat tiendrait, d'une part, au versement de primes plus élevées et, d'autre part, à une rémunération plus forte des heures supplémentaires. Si la présence syndicale conduit à une baisse des salaires fixes, l'effet global, évalué en tenant compte des éléments annexes, apparaît une nouvelle fois positif.

### 2.3. Des salaires qui semblent peu sensibles à la présence syndicale en France

A la différence des pays anglo-saxons où ce thème a fait l'objet de nombreuses discussions<sup>77</sup>, peu d'études ont testé le lien entre la présence syndicale et les salaires en France. Les études de Coutrot, menée en 1987<sup>78</sup>, 1994<sup>79</sup> et 1996<sup>80</sup>, celle de Bayet<sup>81</sup> et de Barrat *et al.*<sup>82</sup> apportent toutefois des informations sur l'influence des syndicats sur les rémunérations dans le contexte français.

Les résultats établis par ces chercheurs sont relativement différents de ceux obtenus par les études anglo-saxonnes, illustrant en cela des différences entre le système de relations professionnelles en France et aux Etats-Unis. En effet, en France, « *les règles de*

<sup>76</sup> BENSON J., *op. cit.*, 1994.

<sup>77</sup> LEWIS H., *op. cit.*, 1963, 1986.

<sup>78</sup> COUTROT T., « Présence syndicale et compléments du salaire », *Travail et emploi*, n°31, mars 1987.

<sup>79</sup> COUTROT T., « Négociation et innovation salariale dans les entreprises », *DARES*, n° 57, juillet 1994.

<sup>80</sup> COUTROT T., *op. cit.*, 1996.

<sup>81</sup> BAYET A., *L'éventail des salaires et ses déterminants*, Données Sociales, INSEE, 1996.

<sup>82</sup> BARRAT O., COUTROT T. et MABILE S., *La négociation salariale en France, des marges de manœuvre réduites au début des années 1990*, Données Sociales, INSEE, 1996.

source politique, jurisprudentielle et conventionnelle fixent un cadre important, tant en ce qui concerne le niveau du salaire que les modalités de fixation »<sup>83</sup>. Dans ces conditions, les accords salariaux signés entre les partenaires sociaux au niveau de l'entreprise peuvent ne refléter que des dispositions que l'employeur choisirait d'adopter.

En 1987, Coutrot a mis en évidence un effet nul de la présence syndicale, sauf en ce qui concerne les œuvres sociales. Selon l'auteur, le niveau salarial dépend essentiellement de l'intensité capitalistique, de la qualification des salariés et de la taille de l'entreprise. A partir des données issues de la première enquête REPONSE, menée en 1992 sur des établissements français de plus de cinquante salariés, Coutrot constate, en revanche, un surcoût salarial d'environ 3 % dans les établissements couverts par au moins un syndicat<sup>84</sup>. Ce résultat varie selon les secteurs d'activité, comme le montre le tableau 12.

**Tableau 12. L'effet sur les salaires de la présence d'au moins un délégué syndical, par secteurs**

Secteurs d'activité	Surcoût salarial
Ind. Agricoles et alimentaires	+7,9 %
Energie, eau	+5,7 %
Ind. Biens intermédiaires	+10,5 %
Ind. Biens d'équipement	-0,7 %*
Ind. Biens de consommation	+3,3 %
BTP	+5,7 %
Commerce	+4,8 %
Transports, télécommunications	+12,9 %
Services aux entreprises	-2,5 %
Services aux particuliers	+3,1 %
Banques, assurances	+8,1 %
<b>Ensemble</b>	<b>+3,2 %</b>

Source : COUTROT T., *op. cit.*, 1996, p. 53.

\* non significatif

Dans le secteur des transports et des télécommunications, les entreprises syndiquées versent des salaires 13 % plus élevés que les autres ; l'écart est de 10 % dans les industries de biens intermédiaires, de 3 à 5 % dans la plupart des autres secteurs, mais est négatif (-2,5 %) dans les services aux entreprises.

Ces résultats sont cohérents avec le fait qu'en France, les syndicats sont les seuls à pouvoir mener des négociations qui aboutiraient à des augmentations de salaires supérieures aux entreprises non syndiquées. Depuis la loi Auroux de 1982, la négociation sur les salaires est obligatoire au moins une fois par an dans les entreprises. Néanmoins, cet

<sup>83</sup> AMADIEU J.F., *Le management des salaires*, Paris, Economica, 1995, page 18.

<sup>84</sup> COUTROT T., *op. cit.*, 1996.

effet est moins marqué qu'aux Etats-Unis, où les syndicats bénéficient d'une situation de monopole qui les placent en position de force par rapport à l'employeur.

Les travaux récents de Bangoura et Dayan, menés à partir de l'enquête REPONSE 1998, mettent en évidence les nombreux déterminants existants lors des négociations salariales en France<sup>85</sup>. Cette étude montre que l'implantation syndicale s'impose comme le principal déterminant de la propension à négocier sur les salaires dans les entreprises françaises. Le taux de négociation salariale passe de 55 % pour l'ensemble des établissements, à 69 % pour ceux qui disposent d'une représentation syndicale. Cependant, la négociation n'aboutit pas toujours à un accord et il est difficile de faire le lien entre la présence syndicale et la hausse des rémunérations des salariés.

Enfin, les résultats obtenus récemment par Mathieu-Morvan<sup>86</sup> dans le secteur des équipementiers automobiles français conduisent aux mêmes conclusions : les entreprises syndiquées proposent un salaire moyen supérieur aux entreprises non syndiquées mais cette différence n'est pas significative (cf. Tableau 13). L'auteur met ainsi en évidence que « *les négociations et accords salariaux sont beaucoup plus fréquents dans les entreprises pourvues d'une représentation syndicale. Cette situation est, a priori, sans effet sur le niveau des rémunérations. Elle contribuerait néanmoins à une certaine harmonisation des salaires réduisant les inégalités de traitement entre entreprises* »<sup>87</sup>. Cette diminution des disparités salariales due à la présence syndicale semble contredire le constat réalisé en 1990 par Lanfranchi et Sandoval, concernant la décentralisation de la négociation salariale, supposée accroître la disparité des salaires<sup>88</sup>.

**Tableau 13. La rémunération des salariés dans les entreprises syndiqués et non syndiqués au sein du secteur équipementier automobile français**

	Absence de délégués	Présence de délégués
Moyenne salaires / effectifs permanents (KF)	140,75	158,07
Moyenne charges de perso. / V.A. corrigée (%)	74,84	79,18

Moyennes évaluées pour : âge=21,41 ; effectif moyen=104,63 ; croissance du C.A. = 8,98.

Source : MATHIEU-MORVAN, *op. cit.*, 2001, page 304.

L'effet des syndicats sur les rémunérations en France s'avère difficile à identifier et ce, malgré une propension plus forte des établissements syndiqués à négocier et à

<sup>85</sup> BANGOURA S. et DAYAN J.L., « Négocier les salaires dans l'entreprise : une pratique courante mais souvent informelle », *Premières Synthèses*, , Février 2001, n°05.1, MES-DARES.

<sup>86</sup> MATHIEU-MORVAN I., *op. cit.*, 2001.

<sup>87</sup> *Ibid.*, page 308.

<sup>88</sup> LANFRANCHI N. et SANDOVAL C., « Le déplacement du niveau de la négociation salariale », *Travail et Emploi*, n°45, 1990, pp.25-32.

discuter les questions salariales. Le lien entre l'activité de négociation et le niveau des rémunérations dans l'entreprise est une question essentielle dans le contexte français car les directions d'entreprise sont souvent obligées de négocier pour respecter les prescriptions légales mais peuvent très bien ne pas tenir compte des syndicats lors de la prise de décision.

A défaut d'être exhaustive, cette première section permet de juger du nombre et de la diversité des travaux consacrés à l'effet des syndicats sur les salaires. Une synthèse des principaux résultats empiriques est proposée ci-dessous (Tableau 14).

**Tableau 14. Principales études empiriques analysant la relation entre la présence syndicale et les salaires**

Références de l'étude	Pays étudié	Période étudiée	Type d'étude	Variables analysées en rapport avec la présence syndicale	Principaux résultats
Lewis (1963)	USA	1 <sup>ère</sup> moitié du 20 <sup>ème</sup> siècle	Données américaines tirées de travaux antérieurs Synthèse d'études américaines (20 au total)	Salaires moyens	Les syndicats engendrent un surcoût salarial compris entre 10% et 15%. Ce surcoût varie en fonction des catégories socio-professionnelles et de la période étudiée. L'écart salarial entre syndiqués et non syndiqués semble se réduire avec l'inflation, alors qu'il tend à augmenter dans les phases de récession.
Brown et Medoff (1978)	USA	1972	341 entreprises de production américaines	Taux horaires moyens	La présence de syndicats engendre un surcoût salarial de l'ordre de 22% (calculé par rapport aux établissements non syndiqués).
Lewis (1986)	USA	1967 – 1979	Données américaines tirées de travaux antérieurs. Synthèse d'études américaines (150)	Salaires moyens	L'écart annuel des salaires entre syndiqués et non syndiqués se situe entre 9,6% et 16,4%.
Voos et Michel (1986a)	USA	1968 1970 1972	Secteurs industriels américains	Taux horaires moyens	La présence de syndicats conduit à une redistribution importante des revenus du capital vers le travail, entraînant une hausse des salaires.
Freeman et Medoff (1987)	USA	Années 70	Données américaines tirées de travaux antérieurs Synthèse d'études portant sur la population américaine	Salaires moyens	Les salariés syndiqués sont beaucoup mieux payés que leurs homologues non syndiqués. L'écart de salaires se situe en moyenne entre 20 et 30%. Des différences importantes sont néanmoins constatées selon le secteur d'activité et la période étudiée.
Kaufman et Kaufman (1987)	USA	1982	37 fabricants de pièces automobiles	Taux horaires moyens Prise en compte de l'affiliation syndicale	La présence des syndicats affiliés à l'UAW engendre un surcoût salarial de 33% (calculé par rapport aux entreprises non syndiquées). Aucun impact significatif n'est constaté pour les autres syndicats.

**Tableau 14. Principales études empiriques analysant la relation entre la présence syndicale et les salaires (suite)**

Références de l'étude	Pays étudié	Période étudiée	Type d'étude	Variables analysées en rapport avec la présence syndicale	Principaux résultats
Freeman et Kleiner (1990)	USA	Années 80	364 établissements américains Comparaison établissement nouvellement syndiqués / non syndiqués	Salaires moyens	Les syndicats semblent n'avoir aucun effet sur les salaires. Ce résultat est sans doute lié au contexte économique des années 80, peu favorable aux négociations commerciales.
Jarell et Stanley (1990)	USA	1967 – 1979	Données américaines tirées de travaux antérieurs Synthèses basées sur les travaux de Lewis Analyse de l'incidence des cycles économiques ainsi que des caractéristiques de chaque étude sur les résultats	Salaires moyens	L'écart annuel de salaires entre syndiqués et non syndiqués est moins important que celui trouvé par Lewis (1986). Celui-ci se situe entre 8,9 et 12,4%.
Stewart (1990)	G.B.	1984	2000 entreprises britanniques de +25 salariés	Salaires moyens	L'écart de salaires entre établissements syndiqués et non syndiqués varie selon le niveau de concurrence auquel ces derniers doivent faire face. Cet écart est compris entre 8 et 10% lorsque la concurrence est limitée alors qu'il est inexistant dans le cas contraire.
Brunello (1992)	Japon	1987	979 entreprises de production japonaises, non cotées, relevant de différents secteurs d'activité	Salaires réguliers moyens, nets de primes	L'écart des salaires entre entreprises syndiquées ou non varie selon la taille de ces dernières. Il est de -4,3% dans les P.M.E. et de 3,7% dans les autres sociétés.
Benson (1994)	Japon	1991	971 entreprises de production japonaises	Compléments de salaires (rémunération des heures supp. + primes)	Les compléments de salaires sont plus élevés dans les entreprises syndiquées.
Coutrot (1996)	France	Début des années 90	Etablissements français relevant de différents secteurs d'activité Données tirées de l'enquête E.C.S. (INSEE)	Taux horaire	La présence de syndicats entraîne un surcroît de rémunération d'environ 3% (calculé par rapport aux entreprises non syndiquées). Ce résultat varie néanmoins selon les secteurs d'activité.
Mathieu- Morvan (2001)	France	1995-1998	140 établissements relevant du secteur des équipementiers automobiles	Salaires moyens Rémunération du travail	La présence de syndicats n'a pas d'influence significative sur la rémunération des salariés. En revanche, elle contribuerait à harmoniser les salaires en réduisant les inégalités de traitement entre entreprises.

Source : MATHIEU-MORVAN I., *op. cit.*, 2001, pages 170-172 .

### SECTION 3 - SYNDICALISME ET PRODUCTIVITE DU TRAVAIL : DES RESULTATS EMPIRIQUES CONTRADICTOIRES

L'influence des syndicats sur la productivité des salariés est très discutée par les chercheurs en relations industrielles et en économie du travail. Malgré l'important débat qu'a suscité cet objet de recherche, la question renvoie encore à de nombreuses interrogations. En effet, la revue de la littérature empirique ne permet pas une prise de position définitive : l'effet du syndicalisme sur la productivité dépendrait, notamment, de la période considérée, du secteur d'activité de l'entreprise, de la nature des relations sociales prévalant dans chaque pays, mais également dans chaque entreprise. Par ailleurs, les effets analysés, les méthodes de recueil des données, le choix des indicateurs de productivité et les traitements économétriques sont également très divers.

La majorité des études s'appuie sur l'estimation de fonctions de production de type Cobb-Douglas. Cette fonction définit la production par employé par rapport à la quantité de capital et d'autres facteurs de production mobilisés par employé, en tenant compte de la qualité de la main d'œuvre. La fonction de type Cobb-Douglas modifiée par Brown et Medoff est de la forme<sup>89</sup> :

$$Q = AK^\alpha(L_n + cL_u)^{1-\alpha} \quad (1)$$

avec :

Q désignant la production par employé,

K la quantité de capital,

$L_n$  et  $L_u$  respectivement la quantité de travail non syndiqué et la quantité de travail syndiqué,

$\alpha$  et  $(1-\alpha)$  respectivement l'élasticité de la production au facteur capital et l'élasticité de la production au facteur travail<sup>90</sup>,

A est une constante.

<sup>89</sup> BROWN C. et MEDOFF J.L., « Trade unions in the production process », *Journal of Political Economy*, vol.86, n°3, June 1978, pp.355-378.

<sup>90</sup> On suppose les rendements d'échelle constants, c'est-à-dire que  $\beta=(1-\alpha)$  afin de simplifier la spécification estimée et notamment aboutir à un modèle de régression linéaire. Pour un approfondissement, consulter DORMONT B., *Introduction à l'économétrie*, Paris, Montchrestien, 1999, page 67.



Le paramètre  $c$  reflète la différence de productivité entre le facteur travail syndiqué et non syndiqué. Si  $c > 1$  alors le facteur travail syndiqué est plus productif que le facteur travail non syndiqué. Le modèle (1) est équivalent à un modèle linéaire spécifié en termes de logarithmes (2) :

$$\ln(Q/L) = \ln A + \alpha \ln(K/L) + (1 - \alpha)(c - 1)P \quad (2)$$

avec  $P$  correspondant à la densité syndicale ( $L_u/L$ ).

Plusieurs modifications seront apportées à la fonction de production originale au cours des années. A titre d'exemple, des imperfections conceptuelles et opérationnelles de la fonction Cobb-Douglas vont amener certains chercheurs à employer des formes différentes, notamment la fonction de production logarithmique et la fonction « trans-logarithmique » (« translog ») de façon à « linéariser » cette équation<sup>91</sup>. D'autres modifications seront également apportées à ce modèle de détermination de la productivité soit en ajoutant des variables explicatives, soit en l'adaptant à une population particulière.

Dans ces études économétriques, la mesure de la productivité des salariés, peut être exprimée en unité monétaire correspondant à la valeur ajoutée par employé<sup>92</sup> ( $VA/L$ ), d'autres fois en quantités physiques par employé ( $Q/L$ )<sup>93</sup>. Dès lors, un nombre important de problèmes méthodologiques peuvent apparaître. L'utilisation d'une variable explicative spécifique peut avoir une influence importante sur les estimations obtenues. Par exemple, la valeur de la production exprimée en unités monétaires doit tenir compte de l'effet prix et de l'effet volume. Toute estimation supérieure de la valeur de la production dans les entreprises syndiquées risque de ne pas refléter une quantité de production accrue par

<sup>91</sup> Voir, par exemple, les travaux de BOAL (1990), BRUNELLO (1992) et MITCHELL et STONE (1992). La transformation logarithmique est utile lorsque l'écart-type est proportionnel à la moyenne. Elle l'est également lorsque les données se caractérisent par une asymétrie positive importante. De ce fait si un ensemble de nombres relativement grands a un grand écart-type tandis qu'un ensemble de petits nombres a un petit écart-type, prendre les logarithmes réduit l'écart-type de l'échantillon aux petits nombres (HOWELL, *op. cit.*, 1998).

<sup>92</sup> La valeur ajoutée se calcule en soustrayant de la valeur des ventes ou des expéditions, rectifiée pour tenir compte de la variation des stocks, le coût des matières premières et des fournitures, utilisées dans la fabrication du produit. Elle représente ce qu'il en a coûté pour faire passer le produit d'un stade à un autre dans le processus de production : le coût de la main d'œuvre, le coût de capital (dépréciation incluse) et les profits.

<sup>93</sup> Les études se limitent alors à un secteur d'activité, non seulement pour faciliter les comparaisons entre entreprises et réduire les autres influences mais aussi à cause du caractère particulier des mesures de production disponibles qui sont souvent propres à un seul secteur d'activité.

employé, mais plutôt une augmentation du prix par unité de produit. Le recours aux unités physiques pour mesurer la production permet d'éviter les risques de confusion entre les différences de prix et de production, à condition de se limiter à des secteurs d'activité comparables. De même, les mesures de la valeur ajoutée peuvent surestimer la productivité chaque fois qu'une entreprise est en situation de monopole. En cas de présomption de situation monopolistique et de pouvoir sur la tarification, les mesures des marchés de monopole doivent être dévaluées, ou bien la fonction de production doit intégrer des variables de contrôle de concurrence des marchés.

Quant aux variables de contrôle introduites dans les estimations de la fonction de production, on retrouve diverses caractéristiques de la main d'œuvre (éducation, âge, qualification, ...) et du capital. La nature des *inputs* considérés varie également selon la nature du secteur d'activité. Une variable dichotomique indiquant la présence ou non d'un syndicat ou un taux de syndicalisation, constitue la mesure typique de la variable syndicat dans les études empiriques.

Dans ces conditions, il est difficile d'identifier de façon générale et synthétique une association entre le syndicalisme et la productivité du travail. Les nombreuses études empiriques ne suffisent pas à lever les doutes précédemment évoqués, même si certains travaux présentés identifient les bienfaits possibles des syndicats sur la productivité. Il nous semble donc intéressant de compléter la revue narrative de la littérature (1.) par une méta-analyse susceptible de révéler les déterminants de l'influence syndicale sur la productivité (2.). Nous examinerons ensuite le cas particulier des études portant sur le climat social (3.).

## **1. Une multiplicité de facteurs explicatifs mis en exergue par la revue narrative de la littérature**

### **1.1. L'apport des travaux nord-américains**

Les études américaines présentées ici opèrent principalement à deux niveaux : le niveau inter-sectoriel (comparaison de plusieurs secteurs) et le niveau intra-sectoriel (comparaisons entre plusieurs entreprises ou établissements au sein du même secteur d'activité).

### 1.1.1. Des études inter-sectorielles divergentes

Parmi les études les plus importantes consacrées à l'effet du syndicalisme sur la productivité du travail figure celle de Charles Brown et James Medoff de 1978 qui porte sur un échantillon de 341 entreprises industrielles américaines<sup>94</sup>. En contrôlant un certain nombre de facteurs, Brown et Medoff aboutissent à une productivité du travail 20 à 24 % supérieure dans les Etats les plus fortement syndicalisés<sup>95</sup>. Cet effet s'expliquerait, d'une part, par le fait que les syndicats contribuent à une baisse du taux de démission dans l'entreprise et, d'autre part, par une plus grande motivation et une meilleure communication entre salariés et direction<sup>96</sup>. L'une des principales limites de cette étude reste cependant l'utilisation de la valeur ajoutée par employé comme mesure de la productivité du travail. En effet, Brown et Medoff sont conscients que "l'effet prix" est plus important dans certains secteurs monopolistiques de l'économie américaine et que le gain de productivité des secteurs syndiqués peut être le résultat d'un effet prix favorable. C'est pourquoi, d'autres études inter-sectorielles ont mis en évidence des résultats opposés à ceux de Brown et Medoff.

Parmi les autres travaux significatifs portant sur des données inter-sectorielles américaines, l'étude de Clark couvre un échantillon de plus de 250 entreprises américaines de différents secteurs d'activité. Elle intègre de nombreuses variables de contrôle concernant, notamment, les caractéristiques des marchés et la qualité de la main-d'œuvre. Les résultats obtenus par Clark diffèrent de ceux de Brown et Medoff, puisqu'ils mettent en évidence un effet négatif de la syndicalisation relativement faible sur la productivité (-0,5 %). Des différences importantes existent néanmoins d'un secteur à l'autre<sup>97</sup>.

Une étude similaire à celle de Clark, réalisée par Hirsch sur plus de 600 entreprises entre 1968 et 1980, met également en évidence une relation fortement négative entre la densité syndicale et la productivité du travail<sup>98</sup>. Toutefois, Hirsch admet la grande variabilité de l'effet syndical en fonction des secteurs d'activité. Il constate l'effet positif

<sup>94</sup> BROWN C. et MEDOFF J.L., *op. cit.*, 1978.

<sup>95</sup> BROWN et MEDOFF contrôlent, notamment, la qualité de la main d'œuvre et le taux de démission des salariés. Par ailleurs, la productivité du capital (K/L) est supposée constante. Il apparaît toutefois que les entreprises syndiquées utilisent plus de capital que ne le prévoient le modèle initial de production. L'effet du syndicalisme dépendant étroitement de l'effet du capital sur la production, les résultats obtenus correspondent à une augmentation de la productivité de seulement 10 à 15 % au lieu des 20 à 24 % initiaux.

<sup>96</sup> *Ibid.*, page 374.

<sup>97</sup> CLARK K., « Unionization and firm performance : the impact on profits, growth and productivity », *American Economic Review*, n°74, december 1984, pp.893-919.

<sup>98</sup> HIRSCH B., « Union coverage and profitability among US firms », *Review of Economics and Statistics*, vol.73, n°1, February 1991, pp.69-77.

du syndicalisme dans certains secteurs de l'économie américaine, tels que la chimie, l'aéronautique, l'automobile, etc.<sup>99</sup>.

Finalement, ces travaux font explicitement apparaître que l'analyse de la fonction de production dans le cadre de l'économie américaine peut aboutir à un résultat aussi bien négatif que positif, et que l'influence de la syndicalisation peut varier d'un secteur d'activité à un autre. Ainsi, de nombreuses études américaines ont été réalisées sur des secteurs d'activité spécifiques.

### 1.1.2. Une grande variabilité des résultats en fonction des secteurs d'activité

L'effet des syndicats sur la productivité a été étudié, entre autres, dans les secteurs du ciment, de la construction, dans les milieux hospitaliers et bancaires, dans le secteur de l'immobilier et dans celui des mines de charbon. Bien que ces études ne puissent nous informer sur l'ensemble de l'économie, elles comportent néanmoins plusieurs avantages.

Tout d'abord, l'utilisation de mesures physiques de production communes à un secteur d'activité ou l'ajustement de la valeur ajoutée en fonction des différences de prix entre zones géographiques réduisent les risques d'interprétations spéculatives des effets du syndicalisme. Par ailleurs, ces études permettent d'intégrer des variables spécifiques à chaque secteur dans les modèles économétriques.

#### • *Les études réalisées dans les cimenteries*

L'industrie du ciment a fait l'objet de plusieurs travaux de Clark, qui ont permis de mesurer la productivité du travail à partir d'unités physiques. L'étude de Clark présente les résultats d'une estimation à partir de données issues de 119 sites industriels syndiqués et 9 non syndiqués sur quatre ans, au début des années soixante-dix<sup>100</sup>. Ces résultats mettent en évidence un gain de productivité des sites syndiqués, par rapport aux non syndiqués, de l'ordre de 6 % à 8 %. En tenant compte de l'ancienneté du site industriel, il n'y a plus de

<sup>99</sup> FREEMAN (1988) montre que l'analyse en coupe transversale est inadaptée pour évaluer l'effet du syndicalisme sur la productivité. Selon lui, les résultats divergents obtenus au sein de l'économie américaine résultent d'effets propres à chaque Etat qui ne sont pas pris en compte dans les modélisations. FREEMAN R., « Union density and economic performance : an analysis of U.S. States », *European Economic Review*, 32, 1988, pp.707-716.

<sup>100</sup> CLARK K., « Unionization and productivity : micro-econometric evidence », *The Quarterly Journal of Economics*, December 1980, pp.613-639.

différence de productivité entre les cimenteries syndiquées et non syndiquées avant 1957. Cependant, les cimenteries plus récentes, dont le personnel est syndiqué, obtiennent une amélioration de 10% de leur productivité. L'ancienneté de la cimenterie semble avoir un effet non négligeable sur la productivité, cet effet serait cinq fois plus élevé que l'effet des syndicats lui-même. Les résultats de Clark montrent l'importance du contrôle de l'ancienneté du capital, afin de ne pas sous-estimer l'effet de la présence syndicale sur la productivité.

Dans une seconde étude, Clark compare la situation de six cimenteries avant et après l'implantation d'une organisation syndicale entre 1953 et 1976<sup>101</sup>. Il constate une augmentation moyenne de la productivité de 6 % après la syndicalisation. Il a observé des transformations très importantes en matière de stratégie managériale : la présence syndicale a encouragé le remplacement des cadres supérieurs et amélioré la formation des cadres, ce qui a eu pour effet de supprimer toutes les anciennes attitudes paternalistes ou autoritaires de la direction. Selon lui, l'encadrement renforce les contrôles et introduit de nouveaux modes de gestion susceptibles d'accroître la productivité. Ce constat rejoint l'analyse théorique de Slichter *et al.* qui mettent en avant « l'effet choc » que peut induire la présence syndicale<sup>102</sup>.

• *Les études réalisées dans le secteur du bâtiment*

Le secteur du bâtiment a été l'objet d'une série d'études effectuées par Allen<sup>103</sup>. Allen a identifié des écarts de productivité entre le secteur organisé et non organisé de l'ordre de 25 % en moyenne. Ces écarts sont exprimés en valeur ajoutée, corrigée par un indice régional des prix pour éviter des biais dus à des prix supérieurs du secteur syndiqué. Reprenant le modèle de Brown et Medoff, l'étude de 1984 tient compte à la fois du prix courant et du prix constant pour mesurer la valeur ajoutée par employé. La mesure non déflatée de la productivité indique que les travailleurs syndiqués sont plus productifs de 44 à 52 % ; la productivité déflatée est supérieure de 17 à 22 %.

<sup>101</sup> CLARK K., « The impact of unionization on productivity : a case study », *Industrial and Labor Relations Review*, vol.33, n°4, July 1980, pp.451-469.

<sup>102</sup> SLICHTER S., HEALY J. et LIVERNASH R., *The impact of collective bargaining on management*, Washington DC, The Brookings Institution, 1960.

<sup>103</sup> ALLEN S., « Declining unionization in construction : the facts and the reasons », *Industrial and Labor Relations Review*, vol.41, n°3, April 1988, pp.343-359.

ALLEN S., « Unionized construction workers are more productive », *The Quarterly Journal of Economics*, May 1984, pp.251-271.

ALLEN S., « Productivity levels & productivity change under unionism », *Industrial Relations*, vol.27, n°1, Winter 1988, pp.94-113.

Allen estime également le niveau de productivité dans la construction de bureaux, de commerce de détail, dans la construction scolaire et dans les constructions médicales<sup>104</sup>. La productivité est mesurée par la valeur ajoutée calculée à partir d'unités physiques (surface en pieds carrés) par employé. De plus, il teste une fonction de production tenant compte de différentes variables de contrôle, telles que la qualité de la main d'œuvre, les caractéristiques des constructions ou encore l'ampleur du projet. Allen analyse des données concernant 83 ensembles d'immeubles de bureaux. Il constate un écart de productivité de 36 % en faveur du secteur syndiqué. L'auteur montre également que les coûts sont plus faibles pour les bâtiments de plus de 70 000 pieds carrés.

Des résultats similaires sont obtenus dans le secteur de la construction de commerce de détail<sup>105</sup>. Les travailleurs syndiqués sont plus productifs de 48 à 51 % par heure et obtiennent un moindre coût dans les projets au-dessus d'une certaine surface (de 181 000 pieds carré). Malgré des salaires plus élevés dans le secteur syndiqué, le prix au pied carré d'un espace de vente et les profits réalisés sont identiques pour les entreprises syndiquées et non syndiquées. Dans la construction scolaire<sup>106</sup>, les employés syndiqués créent 9,5 % de plus de valeur ajoutée dans la construction des écoles élémentaires et 41,2 % dans la construction des écoles secondaires. Avec des mesures de surface en pieds carrés, les syndicats obtiennent une productivité plus faible de 5,6 % dans les écoles élémentaires, mais de 36,5 % plus élevée dans les écoles secondaires. Le coût estimé, sans variable de contrôle concernant le type d'école, indique que les syndicats augmentent de 16 % les dépenses dans la construction scolaire.

Bien que les estimations soient limitées en raison de la petite taille de l'échantillon (N=44), les syndicats apparaissent plus productifs (d'environ 30 %) dans le secteur de la construction de centres médicaux privés<sup>107</sup>. Les résultats d'Allen mettent en évidence que l'effet des syndicats sur la productivité est supérieur dans les projets de plus grande ampleur. En s'appuyant sur l'ensemble de ses travaux dans le secteur du bâtiment, Allen conclut que l'effet du syndicalisme varie considérablement en fonction de l'environnement

<sup>104</sup> ALLEN S., « Why construction industry productivity is declining », *The Review of Economics and Statistics*, 1985, pp.661-669.

<sup>105</sup> ALLEN S., « Can union labor ever cost less ? », *Quarterly Journal of Economics*, n°102, may 1987, pp. 347-373.

<sup>106</sup> ALLEN S., « Unionization and productivity in office building and school construction » *Industrial and Labor Relations Review*, january, vol. 39, 1986, pp. 187-201.

<sup>107</sup> ALLEN S., « The effect of unionism on productivity in privately and publicly owned hospitals and nursing homes », *Journal of Labor Research*, vol.VII, n°1, Winter 1986.

concurrentiel<sup>108</sup>. Les effets positifs du syndicalisme sur la productivité dans la construction mis en exergue par les travaux d'Allen seront confirmés par Cavalluzzo et Baldwin quelques années plus tard<sup>109</sup>.

• *Les études réalisées dans l'industrie minière*

Plusieurs travaux portent sur les mines de charbon, notamment ceux de Byrnes, Fare, Grosskopf et Lovell<sup>110</sup>, Boal<sup>111</sup> et Connerton, Freeman et Medoff<sup>112</sup>. Dans une étude portant sur les houillères de l'ouest des Etats-Unis, Byrnes, Fare, Grosskopf et Lovell montrent que les mines syndiquées obtiennent une productivité supérieure aux mines non syndiquées. En outre, les mines organisées par des syndicats autres que l'U.M.W.A. (*United Mines Workers of America*) ont un niveau de productivité encore supérieur. Il apparaît que la plus faible productivité revient aux mines non syndiquées de petite taille, qui ne présentent pas de conditions d'hygiène et de sécurité satisfaisantes.

En analysant la productivité de 83 mines de charbon en Virginie du sud dans les années 1920, Boal montre que les syndicats n'ont pas d'effet sur la productivité dans les grandes mines et un effet négatif dans les plus petites. Finalement, les résultats de Boal mettent en exergue l'influence de la qualité des relations sociales sur la productivité.

L'analyse des mines de charbon bitumineux réalisée par Connerton, Freeman et Medoff, mesurant la productivité en tonnes de charbon extraites par personne et par jour ouvré, aboutit à des résultats très différents selon les périodes étudiées. Connerton *et al.* indiquent que la productivité des mines de charbon est relativement sensible à l'état des relations industrielles. Alors que la productivité dans les mines syndiquées est supérieure de 30 % aux mines non syndiquées dans les années soixante, elle n'est plus que de 15 % dans les années soixante-dix. Cette variation des gains de productivité est expliquée par le changement de climat social sous le leadership du syndicaliste John Lewis, c'est-à-dire

<sup>108</sup> ALLEN S.G., « Further evidence on union efficiency in construction », *Industrial Relations*, vol.27, n°2, Spring 1988, pp.232-240. « (...), it is clear that the behavior of unions and union contractors varies tremendously with the market environment. » (page 239).

<sup>109</sup> CAVALUZZO L. et BALDWIN D., « Unionization and productive efficiency », in Fried *et al.* (eds), *The Measurement of productive efficiency*, Oxford University Press, 1993.

<sup>110</sup> BYRNES P., FARE R., GROSSKOPF S. et LOVELL C.A.K., « The effect of unions on productivity : U.S. surface mining of coal », *Management Science*, vol.34, n°9, September 1988, pp. 1037-1053.

<sup>111</sup> BOAL W., « Unionism and productivity in West Virginia coal mining » *Industrial and Labor Relations Review*, vol.43, n°4, April 1990, pp.390-405.

<sup>112</sup> CONNERTON M., FREEMAN R. et MEDOFF J., *Industrial relations and productivity : A study of the US bituminous Coal Industry*, Mimeo, Harvard University, 1979.

durant une période de conflits sociaux importants. De même, Chezum et Garen ont testé la relation entre les syndicats et la productivité au sein des mines de charbon du Kentucky<sup>113</sup>. Ils soulignent l'importance des conditions de travail dans les mines. Cette transition d'un effet positif à un effet négatif montre que l'impact de la syndicalisation peut varier dans le temps, en fonction des politiques et des relations patronat-syndicat, qui sont elles-mêmes sujettes à des modifications radicales.

• *Les études réalisées dans le secteur public*

Dans le secteur public, les études réalisées sont également contradictoires (pour une revue de la littérature, voir Freeman<sup>114</sup>). Ainsi, Ehrenberg *et al.*<sup>115</sup> montrent que le syndicalisme améliore la productivité dans les bibliothèques municipales alors que Noam<sup>116</sup> et Edwards et Field-Hendrey<sup>117</sup> ne trouvent pas de relations significatives dans les services municipaux. Noam confirme l'effet du syndicalisme sur l'augmentation des salaires, sans pour autant que la productivité s'améliore dans le secteur public.

Par ailleurs, de nombreuses études ont tenté d'évaluer l'effet du syndicalisme enseignant sur la réussite à certains tests d'évaluation scolaires. Kleiner et Petree<sup>118</sup>, Register<sup>119</sup>, Grimes et Register<sup>120</sup>, Register et Grimes<sup>121</sup> et Milkman<sup>122</sup> identifient tous une relation positive entre les syndicats enseignants et la performance des élèves à ces tests.

<sup>113</sup> CHEZUM B. et GAREN J.E., « Are union productivity effects overestimated? : Evidence from coal mining », *Applied Economics*, 30, 1998, pp. 913-918.

<sup>114</sup> FREEMAN R.B., « Unionism comes to the public sector », *Journal of Economic Literature*, Vol. XXIV, March 1986, p.60-72.

<sup>115</sup> EHRENBERG R., SHERMAN D. et SCHWARZ J., « Unions and productivity in the public sector : a study of municipal libraries », *Industrial and Labor Relations Review*, vol.36, n°2, January 1983, pp.199-213.

<sup>116</sup> NOAM E., « The effect of unionization and civil service on the salaries and productivity of regulators », in *New approaches to labor unions, Research in Labor Economics*, Supplement 2, JAI Press, 1983, pp.157-170.

<sup>117</sup> EDWARDS L. et FIELD-HENDREY E., « Unions and productivity in the public sector : The case of sanitation workers », in *Research in Labor Economics*, vol.15, JAI Press, 1996, pp.305-328.

<sup>118</sup> KLEINER M. et PETREE D., « Unionism and licensing of public school teachers : Impact on wages and educational output », in Freeman R. et Ichniowsky C. eds, *When public sector workers unionize*, Chicago, NBER, 1988, pp.305-321.

<sup>119</sup> REGISTER C.A., « Wages, productivity, and costs in union and nonunion hospitals », *Journal of Labor Research*, vol.IX, n°4, Fall 1988, pp.325-345.

<sup>120</sup> GRIMES P. et REGISTER C.A., « Teacher unions and black student's scores on college entrance exams », *Industrial Relations*, vol.30, n°3, Fall 1991, pp.492-499.

<sup>121</sup> REGISTER C.A. et GRIMES P., « Collective bargaining, teachers, and student achievement », *Journal of Labor Research*, vol. XII, n°2, Spring 1991.

<sup>122</sup> MILKMAN M.L., « Teacher's unions, productivity, and minority student achievement », *Journal of Labor Research*, vol.XVIII, n°1, Winter 1997, pp.137-150.



Toutefois, Kurth<sup>123</sup> et Meador et Walters<sup>124</sup> avancent des résultats opposés. Eberts, quant à lui, montre que la négociation collective permet d'améliorer les compétences des enseignants<sup>125</sup>. Il existe également d'autres études consacrées à divers secteurs de l'économie américaine. Graddy et Hall observent les effets de la syndicalisation au sein des banques commerciales<sup>126</sup>. Bien que leurs résultats fassent état d'un effet négatif du syndicalisme, ceux-ci ne sont pas statistiquement significatifs. Frantz montre que les entreprises syndiquées, de fourniture de bois, ont une productivité supérieure de 15% par rapport à celles non syndiquées<sup>127</sup>. Bemmels<sup>128</sup> ou encore Schuster apportent des arguments en faveur du syndicalisme, tout en insistant sur l'importance du climat des relations industrielles dans l'industrie manufacturière<sup>129</sup>. Mitchell et Stone mettent en évidence un effet syndical négatif sur la productivité des scieries<sup>130</sup>. Mefford teste la relation syndicat-productivité au sein de plusieurs établissements d'une firme multinationale et constate un « effet choc » du syndicalisme sur les pratiques de gestion. Toutefois, il note un taux d'absentéisme plus élevé au sein des établissements syndiqués<sup>131</sup>.

\*

\*   \*

Malgré des résultats souvent contradictoires, plusieurs caractéristiques se dégagent de l'ensemble de ces études. Tout d'abord, l'effet syndical sur la productivité a tendance à être plus important dans les secteurs d'activité où les syndicats obtiennent des gains salariaux supérieurs. Cette caractéristique rejoint l'analyse critique de l'utilisation de la fonction de production, dont l'indicateur de syndicalisation refléterait l'effet sur le salaire plutôt que l'effet sur la productivité. Par ailleurs, l'effet positif des syndicats sur la

<sup>123</sup> KURTH M., « Teacher's unions and excellence in education : an analysis of the decline in SAT Scores », *Journal of Labor Research*, vol.VIII, n°4, Fall 1987, pp.351-365.

<sup>124</sup> MEADOR M. et WALTERS S., « Unions and productivity : evidence from academy », *Journal of Labor Research*, vol.XV, n°4, Fall 1994, pp.373-387.

<sup>125</sup> EBERTS R.W., « Union effects on teacher productivity », *Industrial and Labor Relations Review*, vol.37, n°3, April 1984, pp.346-358.

<sup>126</sup> GRADDY D.B. et HALL G., « Unionization and productivity in commercial banking », *Journal of Labor Research*, vol.VI, n°3, Summer 1985, pp.249-262.

<sup>127</sup> FRANTZ J., *The impact of trade unions on productivity in the Wood household furniture industry*, PhD thesis, Harvard University, 1976, cité par FREEMAN R. et MEDOFF J., op. cit., 1984.

<sup>128</sup> BEMMELS B., op. cit., 1987.

<sup>129</sup> SCHUSTER M., « The impact of Union-management cooperation on Productivity and employment », *Industrial and Labor Relation Review*, vol. 36, april 1983, pp. 415-430.

<sup>130</sup> MITCHELL M. et STONE J., « Union effects on productivity : Evidence from Western US Sawmills », *Industrial and Labor Relations Review*, vol.46, n°1, october 1992, pp. 135-145.

<sup>131</sup> MEFFORD R.N., « The effect of unions on productivity in a multinational manufacturing firm », *Industrial and Labor Relations Review*, vol.40, n°1, October 1986, pp.105-114.

productivité est plus important lorsqu'il existe une forte pression concurrentielle, ce qui explique en partie l'effet plutôt positif dans le secteur privé. L'effet des syndicats sur la productivité du secteur public est plutôt négatif<sup>132</sup>, à quelques exceptions près<sup>133</sup>.

Ainsi, la majorité des études américaines conclut à un effet positif des syndicats sur la productivité<sup>134</sup> (cf. Tableau 15). Cependant, ce résultat varie selon de nombreux facteurs, notamment le secteur d'activité et la période observée. La contingence des effets observés dépendrait également de la localisation géographique des entreprises. De ce fait, il semble intéressant d'analyser les résultats obtenus dans les autres pays, notamment en Grande-Bretagne, en Australie, en Allemagne et en France.

---

<sup>132</sup> BYRNE D., DEZHBAKHSH H. et KING R., « Unions and police productivity : an econometric investigation », *Industrial Relations*, vol.35, n°4, October 1996, pp.566-584.

<sup>133</sup> REGISTER C.A., *op. cit.*, 1988.

<sup>134</sup> Pour une revue de la littérature, cf. BELMAN (1992) et NOLAN (1986).  
BELMAN D., « Unions, the quality of labor relations, and firm performance », in *Unions and economic competitiveness*, L. Mishel et P. Voos (eds), New York, M.E. Sharpe, 1992.  
NOLAN P., *Trade unions, productivity and economic performance : recent American controversies*, Mimeo, Warwick University, 1986.

**Tableau 15. Principales études empiriques américaines analysant la relation entre la présence syndicale et la productivité du travail**

Références de l'étude	Période étudiée	Type d'étude	Critères de mesure	Principaux résultats
Frantz (1976)	1972	Fonction de production estimée avec un échantillon de 341 entreprises du secteur de l'ameublement	Productivité : VA/ effectif de l'entreprise	<ul style="list-style-type: none"> <li>Les entreprises syndiquées dégagent une productivité supérieure d'environ 22% à celle des non syndiquées lorsque les caractéristiques de la main d'œuvre et le ratio d'intensité capitalistique sont maintenues constants.</li> </ul>
Brown et Medoff (1978)	1972	Fonction de production inter-sectorielle (coupe transversale); 20 sous-secteurs de l'industrie manufacturière dans 29 Etats américains.	Productivité : VA / heure de production Syndicalisation : % de personnes syndiquées par industrie et par Etat. Contrôle : Capital par employé, taille de l'établissement, investissement, secteur et région	<ul style="list-style-type: none"> <li>La productivité dans les secteurs syndiqués est plus importante de 19 à 24 %.</li> </ul>
Clark (1980a)	1973-1976	Fonction de production estimée sur échantillon de 119 cimenteries syndiquées et 9 usines non syndiquées	Productivité : Tonnes de ciment par travailleur Syndicalisation : % de personnes syndiquées Contrôle : Capital par employé, taille de l'usine, taux d'encadrement, ancienneté des salariés	<ul style="list-style-type: none"> <li>La présence des syndicats a un impact positif sur la productivité. Un écart de 6 à 8% est constaté entre les unités syndiquées et non syndiquées. Les résultats varient néanmoins selon les régions observées.</li> </ul>
Clark (1980b)	1953-1976	Fonction de production estimée sur un échantillon de 6 cimenteries (analyse longitudinale) et étude de cas.	Productivité : tonnes de ciment par travailleurs Syndicalisation : variable muette indiquant la syndicalisation Contrôle : taux d'encadrement, heures de M.O., situation géographique, période, taille de la firme.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Les usines améliorent leur productivité de 6,9 à 12,1 % lorsque le taux de syndicalisation est élevé. Cet impact semble se maintenir dans le temps. Il résulterait d'un "effet choc".</li> </ul>
Connerton, Freeman, et Medoff (1979)	1979	Les données recouvrent une période conflictuelle de l'histoire du travail en Virginie.	Productivité : Tonnes de charbon produit par année. Syndicalisation : Nombre de négociation collective dans une année Contrôle : Nombre de salariés, nombre de mineurs, nombre de machines, âge de la mine, structure, conditions géologiques.	<ul style="list-style-type: none"> <li>L'effet des syndicats sur la productivité des mines fut positif (+ 25 %) dans les années 60 et négatif dans les années 70 (- 25 %)</li> <li>Cette variation est due à la dégradation du climat social dans les mines.</li> </ul>
Allen (1984)	1972	Fonction de production (coupe transversale) Secteur de la construction dans 27 Etats américains.	Productivité : Valeur ajoutée/employés Syndicalisation : % de personnes syndiquées Contrôle : taille de la firme, qualité du travail, effets sectoriels et géographiques.	<ul style="list-style-type: none"> <li>La présence syndicale est associée à une productivité plus grande dans une proportion oscillant entre 44-52% et 17-22% selon l'indicateur. La part plus grande de main d'œuvre qualifiée et la présence de régimes d'apprentissage professionnel dans la construction syndiquée constituent des facteurs expliquant près de la moitié des écarts de productivité.</li> </ul>

Tableau 15. Principales études empiriques américaines analysant la relation entre la présence syndicale et la productivité du travail (suite)

Références de l'étude	Période étudiée	Type d'étude	Critères de mesure	Principaux résultats
Clark (1984)	1984	Fonction de production 250 firmes issues de la base de données du PIMS	<b>Productivité</b> : Ratio VA/effectif total ou ventes/effectif total <b>Syndicalisation</b> : % de personnes syndiquées par ligne de production <b>Contrôle</b> : structure du marché, âge de l'entreprise, caractéristiques de la force de travail.	<ul style="list-style-type: none"> <li>La présence de syndicats a un impact négatif faible voire négligeable sur la productivité. (-2 à -3 %)</li> <li>Cet impact est néanmoins très différent selon les secteurs d'activité.</li> </ul>
Grady et Hall (1985)	1978	Fonction de production 60 banques : 30 banques syndiquées et 30 non syndiquées comparables.	<b>Productivité</b> : Ratio intérêts et charges perçus / travailleurs syndiqués. <b>Syndicalisation</b> : % de personnes syndiquées. <b>Contrôle</b> : Ancienneté, taux d'encadrement, ...	<ul style="list-style-type: none"> <li>La productivité des banques n'est pas influencée significativement par la syndicalisation. Des relations de travail conflictuelles semblent à l'origine des écarts de productivité.</li> </ul>
Allen (1986a, 1986b, 1987)	1972 1973- 1974 1976	Fonction de production Travaux de construction réalisés aux Etats Unis. 3 échantillons distincts : - construction de bureaux à usage commercial (83 observations en 1974) ; - Construction d'écoles élémentaires et secondaires (68 observations en 1972). - Construction d'hôpitaux (44 observations en 1976)	<b>Productivité</b> : VA/ effectif et surface de construction M <sup>2</sup> d'espaces construits / nombre d'heures travaillées Capacité d'accueil des étudiants / nombre d'heures travaillées + V.A. / nombre d'heures travaillées. Dans la fonction de production, la variable dépendante est la surface par employé. <b>Syndicalisation</b> : estimée par des variables muettes concernant les projets syndicaux <b>Contrôle</b> : Taille du projet, caractéristiques de la construction, qualité du travail, ...	<ul style="list-style-type: none"> <li>Les entreprises syndiquées présentent une productivité supérieure à celle des non syndiquées (+38% pour la construction des bureaux à usage commercial, +0 à 20% pour la construction d'écoles).</li> <li>Cet écart résulterait de 2 facteurs : <ul style="list-style-type: none"> <li>le nombre d'heures de supervision, plus faible en présence de syndicats</li> <li>le recours à une technologie et à un matériel permettant de réduire le travail des salariés.</li> </ul> </li> <li>Dans la construction d'hôpitaux, il n'existe pas de différence significative entre les projets syndiqués et non syndiqués.</li> </ul>
Mefford (1986)	1975- 1982	Etablissements rattachés à une multinationale américaine, localisés au Canada, en Europe, en Asie et en Amérique Latine. Echantillon : 31 (126 observations)	<b>Productivité</b> : Production physique / heures travaillées <b>Syndicalisation</b> : Statut syndical des sites. <b>Contrôle</b> : ratio capital/travail, nombre de salariés, turnover, contexte économique et social des pays...	<ul style="list-style-type: none"> <li>La productivité des établissements syndiqués est supérieure d'environ 13% à celle des non syndiqués. Cet écart ne semble pas résulter du ratio d'intensité capitaliste, plus élevé en présence de syndicats. Il s'expliquerait néanmoins par la théorie de « l'effet choc ».</li> </ul>
Allen (1988)	1977- 1978	Fonction de production et fonction de coût de production 42 projets de construction dans le secteur commercial.	<b>Productivité</b> : VA/ heure ou surface/ heure et coûts par heure. <b>Syndicalisation</b> : projet syndical <b>Contrôle</b> : Taille du projet, prix de revient.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Les travailleurs syndiqués sont 51 % plus efficaces dans la construction de magasins.</li> <li>Les coûts, les prix et les profits sont équivalents dans les deux secteurs.</li> </ul>

**Tableau 15. Principales études empiriques américaines analysant la relation entre la présence syndicale et la productivité du travail (suite)**

Références de l'étude	Période étudiée	Type d'étude	Critères de mesure	Principaux résultats
<b>Kaufman et Kaufman (1987)</b>	1982	37 fabricants de pièces automobiles (USA)	<b>Productivité</b> : C.A. / Effectif de production et V.A. / Effectif de production	La présence des syndicats n'a pas d'effet significatif sur la productivité des salariés. Elle semble néanmoins favoriser la mise en place de procédures formelles de réclamation et de systèmes d'affectation du personnel susceptibles de limiter les prérogatives du management.
<b>Register (1988)</b>	1984	Echantillon de 250 hôpitaux issus de la base de données de l'AHAS. (American Hospital Association)	<b>Productivité</b> : coût journalier moyen par patient <b>Syndicalisation</b> : Situation de l'hôpital (ville de plus de 70 % de personnel syndiqué) <b>Contrôle</b> : Taille de l'hôpital, région	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dans l'échantillon national, les syndicats augmentent la productivité de l'hôpital de 16,1% et réduisent les coûts de 9,5%.</li> <li>• Dans l'échantillon des hôpitaux de l'Ohio, les syndicats ont un effet positif sur la productivité et pas d'effet sur les coûts.</li> </ul>
<b>Boal (1990)</b>	Années 20	Fonction de production Cobb-Douglas et Translog. 83 mines de charbon de l'ouest de la Virginie (US) observées durant 4 ans dans les années 20.	<b>Productivité</b> : Sortie de charbon par unité entrée. <b>Syndicalisation</b> : Niveau de négociation collective de la mine <b>Contrôle</b> : Nombre d'équipements, capacité productive, ...	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Les résultats obtenus font part d'une différence significative quant à l'impact de la présence syndicale dans les petites et les grandes entreprises. En fait, Boal constate que les syndicats réduisent la productivité dans les petites structures (-40%) alors que dans les grandes structures l'effet est inverse (+25%). Une meilleure gestion des RI est susceptible d'expliquer cet écart.</li> </ul>
<b>Hirsch (1991)</b>	1968-1980	Fonction de production 632 entreprises du secteur manufacturier américain (analyse longitudinale 68-80)	<b>Productivité</b> : Valeur ajoutée par employé. <b>Syndicalisation</b> : Variable dichotomique <b>Contrôle</b> : Taille, etc.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La présence syndicale est associée à une valeur ajoutée moindre d'environ 3,5%. Le lien entre la présence syndicale et la productivité varie en termes de sens et d'ampleur selon le secteur d'activité.</li> </ul>
<b>Mitchell et Stone (1992)</b>	1986	Fonction de production Cobb-Douglas et Translog. 96 scieries de l'ouest des Etats Unis	<b>Productivité</b> : Mesure physique de la production <b>Contrôle</b> : Prise en compte de la qualité des produits ainsi que des heures de travail et des matières premières utilisées.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Les entreprises syndiquées présentent une productivité inférieure à celle des non syndiquées. L'écart se situe entre -12% et -21%. Il résulterait : <ul style="list-style-type: none"> <li>- des limites introduites par les syndicats dans le contrat de travail</li> <li>- de la réduction des programmes incitatifs.</li> </ul> </li> </ul>

Source : D'après MATHIEU-MORVAN, *op. cit.*, 2001 et BELMAN, *op. cit.*, 1992.

## 1.2. Des disparités nationales considérables

### 1.2.1. Des travaux britanniques beaucoup plus contradictoires

Si la majorité des travaux américains révèle que le syndicalisme est associé à une productivité du travail plus élevée, les travaux britanniques mettent en exergue beaucoup plus souvent l'association négative entre la présence syndicale et la productivité<sup>135</sup>. Les études de Machin<sup>136</sup>, Wilson<sup>137</sup> et Edwards<sup>138</sup> portent sur des données sectorielles. Ainsi, l'étude de Machin intègre 52 entreprises, entre 1978 et 1982. L'auteur montre que les syndicats n'ont pas d'effets dommageables sur la productivité, hormis dans les entreprises de plus de 1 000 salariés<sup>139</sup>. Cet effet négatif est particulièrement accentué dans le cas où il existe des *close-shop* (mécanisme d'adhésion obligatoire préalable à l'embauche). Toutefois, la nature de l'échantillon de Machin ne permet pas d'évaluer convenablement l'effet du syndicalisme sur la productivité<sup>140</sup>.

Wilson et Wilson et Cable<sup>141</sup> utilisent les mêmes données que Machin<sup>142</sup>, mais ils constatent que le lien syndicat-productivité varie avec la densité syndicale de façon non linéaire. Dans les entreprises où le taux de syndicalisation est inférieur à 50 %, les syndicats ont un effet négatif sur la productivité. Mais, lorsque le taux de syndicalisation est compris entre 50 et 80 %, l'effet négatif est plus limité. A un niveau de syndicalisation plus élevé, l'effet du syndicalisme redevient très dommageable pour la productivité. Toutefois, ces résultats doivent être interprétés avec prudence compte tenu des nombreuses limites méthodologiques de l'étude de Wilson<sup>143</sup>.

Pencavel<sup>144</sup> a analysé l'impact du syndicalisme sur les mines de charbon britanniques entre 1900 et 1913. Ces résultats font apparaître une réduction de 22 % de la productivité dans les mines syndiquées.

<sup>135</sup> BOOTH A.L., *The economics of the trade union*, Cambridge University Press, 1995.

<sup>136</sup> MACHIN S.J., « The productivity effects of unionization and firm size in British engineering firms », *Economica*, 58, 1991, pp.479-490.

<sup>137</sup> WILSON N., *Unionization, wages and productivity : some British evidence*, University of Bradford Management Centre Discussion Paper, n° 87-3, 1987.

<sup>138</sup> EDWARDS P.K., *Managing the factory*, Oxford, Basic Blackwell, 1987.

<sup>139</sup> *Ibid.*, page 18.

<sup>140</sup> NOLAN P. et MARGINSON P., « Skating on thin ice ? David Metcalf on trade unions and productivity », *British Journal of Industrial Relations*, 28, pp. 216-248, 1990.

<sup>141</sup> WILSON N. et CABLE J.R., « Unions, wages and productivity : some evidence from UK engineering firms », *Applied Economics*, 23, 1991, pp.219-227.

<sup>142</sup> MACHIN S.J., *op. cit.*, 1987.

<sup>143</sup> NOLAN P. et MARGINSON P., *op.cit.*, 1990, page 234.

<sup>144</sup> PENCAVEL J.H., « The distributional and efficiency effects of trade unions in Britain », *British Journal of Industrial Relations*, vol.XV, n°2, 1977, pp.137-155.

L'étude de Denny<sup>145</sup> examine cette même relation à partir de données de panel entre 1973 et 1985. Il montre que les résultats sont sensibles aux spécifications économétriques. Toutefois, ces résultats mettent en évidence l'absence d'association entre syndicats et productivité dans les années soixante-dix, (lorsque les taux de syndicalisation étaient élevés) et une relation négative à partir de 1979. La concentration industrielle aurait eu un effet plus important sur le niveau de productivité au début des années quatre-vingts que le syndicalisme.

Caves<sup>146</sup> et Davies et Caves<sup>147</sup> ont réalisé d'autres études dans le contexte britannique. Cependant, leurs résultats ne sont pas significatifs et l'étude de l'effet des grèves, dans les années soixante et soixante-dix, met en évidence des conclusions contradictoires. En revanche, Knight<sup>148</sup> obtient des résultats inattendus en montrant que les grèves peuvent avoir un effet bénéfique sur la productivité du travail dans la plupart des secteurs d'activités britanniques.

Le principal apport des travaux de Moreton est de montrer que le pouvoir de négociation des syndicats n'est pas nécessairement corrélé négativement avec la productivité du travail<sup>149</sup>.

L'ensemble de ces apports est résumé dans le tableau 16.

<sup>145</sup> DENNY K., « Productivity and trade unions in British manufacturing industry 1973-85 », *Journal of Labor Economics*, October 1997.

<sup>146</sup> CAVES R.E., « Productivity differences among industries », in R.Caves et Krause L. eds, *Britain's Economic Performance*, Washington D.C., The Brookings Institution, 1980, pp.135-200.

<sup>147</sup> DAVIS S. et CAVES R., *Britain's productivity gap*, Cambridge University Press, 1987.

<sup>148</sup> KNIGHT K.G., « Labour productivity and industrial relations in British manufacturing industries », *British Journal of Industrial Relations*, 27 (3), pp. 365-374, 1989.

<sup>149</sup> MORETON D., « A model of labour productivity and union density in British private sector unionised establishments », *Oxford Economic Paper*, vol.51, n°2, April 1999, pp.322-344.

**Tableau 16. Principales études empiriques britanniques analysant la relation syndicat-productivité**

Référence de l'étude	Période étudiée	Echantillon observé	Critères de mesure	Principaux résultats								
Pencavel (1977)	1900-1913	4 groupes d'industries minières	<b>Productivité</b> : Extraction minière en tonnes par employé <b>Syndicalisation</b> : Taux de syndicalisation <b>Contrôle</b> : Taille, ratio K/L, Technologie.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Une augmentation de 66 % (1900) à 80 % du taux de syndicalisation (1913) est associée à une réduction de la productivité.</li> </ul>								
Edwards (1987)		190 entreprises de plus de 250 salariés	<b>Productivité</b> : Turnover par employé <b>Syndicalisation</b> : Taux de syndicalisation <b>Contrôle</b> : Taille, ratio K/L, Secteur, Concurrence, croissance des ventes, taux de féminisation.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aucun effet : les variables de syndicalisation sont non significatives.</li> </ul>								
Davies et Caves (1987)	1968 et 1977	86 entreprises	<b>Productivité</b> : VA déflatée par employé <b>Syndicalisation</b> : taux de syndicalisation, grèves	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Le taux de syndicalisation est négativement lié à la productivité</li> <li>• Les grèves ont des effets négligeables</li> </ul>								
Knight (1989)	1968	52 entreprises	<b>Productivité</b> : VA déflatée par employé <b>Syndicalisation</b> : Fréquence des grèves	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Effet positif sur la productivité</li> </ul>								
Machin (1991)	1978-1982	52 firmes industrielles	<b>Productivité</b> : VA déflatée par employé <b>Syndicalisation</b> : Close shop, taux de syndicalisation <b>Contrôle</b> : Taille, ratio K/L, Technologie, participation des salariés (cercle de qualité, ESOP, comité de direction...)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La présence de close shop diminue de 47 % la productivité du travail dans les entreprises de plus de 1000 salariés et de 2,6 % dans les PME.</li> <li>• L'augmentation de 10 % du taux de syndicalisation engendre une diminution de 6,1 % dans les grandes entreprises et de 0,6 % dans les PME.</li> </ul>								
Wilson et Cable (1991)	1978-1982	52 firmes industrielles	<b>Productivité</b> : VA/salarié <b>Syndicalisation</b> : Close shop, taux de syndicalisation <b>Contrôle</b> : Taille, ratio K/L, Secteur, technologie, taux d'exportation, participation aux résultats, ...	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Effet comparé sur la productivité du travail : <table border="1" style="margin-left: auto; margin-right: auto;"> <thead> <tr> <th>Densité</th> <th>Effet sur la productivité</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>50 %</td> <td>- 20 %</td> </tr> <tr> <td>80 %</td> <td>- 6 %</td> </tr> <tr> <td>100 %</td> <td>- 16 %</td> </tr> </tbody> </table> </li> </ul>	Densité	Effet sur la productivité	50 %	- 20 %	80 %	- 6 %	100 %	- 16 %
Densité	Effet sur la productivité											
50 %	- 20 %											
80 %	- 6 %											
100 %	- 16 %											
Moreton (1993)	1950-1987	Données sectorielles entre 1950 et 1987	<b>Productivité</b> : VA déflatée par employé <b>Syndicalisation</b> : Taux de syndicalisation, grèves	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Effet négatif de la présence syndicale</li> <li>• Impact insignifiant des grèves</li> </ul>								
Denny (1997)	1973-1985	Industries manufacturières britanniques	<b>Productivité</b> : V.A.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• L'effet des syndicats sur la productivité évolue en fonction de la période observée. Il est neutre dans les années 70, et devient négatif au début des années 80.</li> </ul>								
Moreton (1999)	1990	2061 établissements issus de l'enquête WERS 1990	<b>Productivité</b> : VA déflatée par employé <b>Syndicalisation</b> : Taux de syndicalisation, grèves	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Effet négatif de la présence syndicale</li> <li>• Impact insignifiant des grèves</li> </ul>								



### 1.2.2. Des résultats plus tranchés et moins favorables au syndicalisme dans les autres pays industrialisés

L'effet négatif des syndicats sur la productivité a été également mis en évidence plus récemment dans les travaux australiens (Crockett *et al.*<sup>150</sup> ; Drago et Wooden<sup>151</sup> et Drago, Wooden et Sloan<sup>152</sup>) et dans les travaux allemands (Fitzroy et Kraft<sup>153</sup> ; Metcalf<sup>154</sup>). Brunello, quant à lui, trouve que les syndicats ont un effet négatif sur le niveau de productivité au Japon<sup>155</sup>.

**Tableau 17. Principales études empiriques allemandes analysant la relation syndicat-productivité**

Référence de l'étude	Période étudiée	Echantillon observé	Critères de mesure	Principaux résultats
Fitzroy et Kraft (1985)	1977-1979	61/62 PME dans le secteur de la métallurgie	Productivité : Cash-flow / capital Syndicalisation : Présence d'un comité d'entreprise + taux de syndicalisation	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Effet négatif de la présence d'un CE</li> <li>• Effet positif du taux de syndicalisation</li> </ul>
Fitzroy et Kraft (1987)	1977-1979	61/62 PME dans le secteur de la métallurgie.	Productivité : TFP Syndicalisation : Présence d'un comité d'entreprise + taux de syndicalisation	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Effet négatif de la présence d'un CE</li> <li>• Effet positif du taux de syndicalisation</li> </ul>
Schnabel (1989)	1955-1984	Analyse longitudinale de l'économie	Productivité : PNB/salarié Syndicalisation : Taux de syndicalisation	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Effet négatif (mais statistiquement faible)</li> </ul>
Addison et al. (1989)	1983	30 firmes	Productivité : VA par employé Syndicalisation : Taux de syndicalisation	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Résultats non significatifs</li> </ul>
Lorenz et Wagner (1989)	1985	29 entreprises	Productivité : VA par employé Syndicalisation : Taux de syndicalisation	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Effet négatif de la présence syndicale (mais statistiquement non significatif)</li> </ul>

De façon générale, les études empiriques concluent plus souvent à l'existence d'un lien positif entre syndicat et productivité du travail. Toutefois, la fréquence plus élevée des travaux concluant à cette relation positive n'est pas une condition suffisante pour trancher définitivement dans ce sens. En Grande-Bretagne ou en Allemagne, par exemple, les nombreux travaux empiriques s'accordent en majorité sur l'existence d'un effet négatif de la présence syndicale sur la productivité.

<sup>150</sup> CROCKETT G., DAWKINS P., MILLER P. et MULVEY C., « The impact of unions on workplace productivity in Australia », *Australian Bulletin of Labour*, 1992, pp.119-141.

<sup>151</sup> DRAGO R., WOODEN M. et SLOAN J., *Productive Relations ? : Australian Industrial Relations and Workplace performance*, Allen & Unwin, 1992.

<sup>152</sup> DRAGO R. et WOODEN M., « The Australian Workplace Industrial Relations Survey and workplace performance », *Australian Bulletin of Labor*, 1992, pp. 142-167.

<sup>153</sup> FITZROY F. et KRAFT K., « Efficiency and internal organization : works councils in West German firms », *Economica*, 54, 1987, pp.493-504.

<sup>154</sup> METCALF D., « Industrial Relations and economic performance », *British Journal of Industrial Relations*, 31, 1993, pp. 255-283.

<sup>155</sup> BRUNELLO G., *op. cit.*, 1992.

### 1.2.3. Des investigations peu nombreuses en France

Les travaux empiriques présentés par Coutrot<sup>156</sup> et Mathieu-Morvan<sup>157</sup> permettent d'éclairer le débat pour la France. Coutrot constate que les entreprises dans lesquelles existe un syndicat, sont plutôt un peu plus productives que les autres, mais il remarque que cet effet global positif sur la productivité résulte d'un effet légèrement positif sur la productivité du travail et d'une moindre efficacité du capital. Il explique le premier résultat par l'effet bénéfique de la prise de parole et propose l'hypothèse d'une « *substitution de précaution* » pour le second. Selon lui, les entreprises françaises auraient renforcé l'intensité capitaliste par crainte d'un risque social dû à l'action des collectifs autonomes dans l'entreprise. Cette stratégie aurait été défavorable à la fois pour l'emploi et pour la productivité globale.

Mathieu-Morvan, quant à elle, montre que la syndicalisation est sans effet sur la productivité des salariés. Cependant, elle constate que la productivité est plus élevée dans les entreprises syndiquées lorsqu'elle contrôle l'ancienneté, la taille et la croissance du chiffre d'affaires de l'entreprise. L'auteur étudie également les facteurs supposés influencer cette relation. En premier lieu, l'auteur indique notamment que la présence syndicale « *entraîne une formalisation plus grandes des relations de travail dans l'entreprise. Elle semble toutefois ne pas inciter les responsables du personnel à accroître les objectifs de production et à renforcer les procédures de contrôle* »<sup>158</sup>. En second lieu, les résultats obtenus par Mathieu-Morvan laissent à penser que « *la présence syndicale favorise les conflits « ouverts » dans l'entreprise, incitant par la même les salariés à manifester clairement leur mécontentement auprès de la direction* », sans pour autant avoir d'effet significatif sur la productivité des salariés<sup>159</sup>. Enfin, la présence syndicale serait sans effet sur la rotation du personnel, mais le taux d'absentéisme serait plus élevé dans les établissements syndiqués, notamment lorsque l'effectif moyen de l'établissement est inférieur à 100. De ces résultats, il ressort que la nature de l'échantillon – et notamment la forte dispersion des données – oblige à une certaine prudence quant à l'interprétation des résultats obtenus.

Si les études portant sur le niveau de productivité sont contradictoires, les travaux menés sur les gains de productivité indiquent plus souvent des résultats similaires.

<sup>156</sup> COUTROT T., *op. cit.*, 1996.

<sup>157</sup> MATHIEU-MORVAN, *op. cit.*, 2001.

<sup>158</sup> *Ibid.*, page 321.

<sup>159</sup> *Ibid.*, page 326.

### 1.3. Des gains de productivité inférieurs dans les entreprises syndiquées

L'attitude des syndicats à l'égard du progrès technique est l'un des facteurs clés qui détermine l'effet du syndicalisme sur les gains de productivité. D'une part, les hausses salariales induites par la syndicalisation peuvent contribuer à accélérer le progrès technique dans l'entreprise en incitant les dirigeants à remplacer les salariés par des machines. D'autre part, le niveau plus élevé des salaires réduit la rentabilité de l'entreprise et peut décourager les nouveaux investissements. Dans un environnement économique dynamique, l'accroissement de la productivité est un indicateur plus pertinent qu'un niveau de productivité à un moment donné dans le temps. Les secteurs d'activité ayant de forts taux de croissance productive vont inéluctablement surpasser ceux qui ont des niveaux de productivité élevés, mais qui connaissent de faibles taux de croissance.

La méthodologie qui permet de mesurer la relation entre syndicalisation et croissance productive est souvent identique à celle utilisée dans les études sur le niveau de productivité. Une mesure du changement annuel moyen de la productivité sur une période donnée est régressée sur plusieurs facteurs, tel que le taux de syndicalisation supposé influencer l'accroissement de la productivité. Kendrick et Grossman<sup>160</sup> estiment que la croissance productive est liée à une série de facteurs tels que la recherche et développement (R&D), la qualité de la main d'œuvre, l'environnement légal, social et institutionnel de l'entreprise. Ainsi, l'accroissement de la productivité est fortement lié à l'activité de R&D. En conséquences, Hirsch et Link<sup>161</sup> proposent une équation dérivée de la fonction de production Cobb-Douglas<sup>162</sup> afin d'évaluer l'accroissement de la productivité globale des facteurs (*Total Factor Productivity* en anglais ou TFP)  $q$  de la forme :

$$q = \lambda + (1 - \alpha)(c - 1)\Delta P + \delta(R \& D / Q)$$

avec  $q$  correspondant à l'accroissement de la productivité globale des facteurs ( $TFP_t - TFP_{t-1}$ ),  $\gamma$  est le taux de croissance ( $\ln A_t - \ln A_{t-1}$ ),  $\Delta P$  correspond à l'évolution du taux de syndicalisation, et  $R\&D/Q$  correspond à l'intensité de la R&D.

L'accroissement de la productivité est mesuré le plus souvent par la productivité globale des facteurs (TFP), qui correspond à un indicateur sectoriel de la valeur ajoutée

<sup>160</sup> KENDRICK J. et GROSSMAN E., *Productivity in the United States*, The Johns Hopkins University Press, Baltimore and London, 1980.

<sup>161</sup> HIRSCH B. et LINK A., *op. cit.*, 1984.

<sup>162</sup> Définie dans le premier paragraphe (1).

rapportée au capital et au travail. Les coûts de travail sont universellement quantifiés en tant qu'effectifs ou horaires totaux. Les études de croissance utilisent également un jeu de variables explicatives différent : la plupart incluent les mesures des activités de recherche et développement et peu d'entre elles disposent d'indices de qualité de travail communs aux études de productivité. Deux méthodologies sont souvent mises en œuvre, les études statistiques en coupe transversale ou instantanées et les études longitudinales.

### 1.3.1. L'apport des études en coupe transversale

Hirsch<sup>163</sup> a réalisé une étude, qui nous semble la plus complète, sur la relation entre le syndicalisme et l'accroissement de la productivité, à partir d'un échantillon de 531 entreprises entre 1968 et 1980. En tenant compte de la taille des entreprises et de l'évolution du capital, du travail et de la R&D, ses résultats font apparaître que, si les entreprises syndiquées ont un rythme de croissance de la productivité inférieur à celles qui sont non syndiquées, la relation observée est trop faible sur le plan statistique pour en déduire que la syndicalisation a pour effet de réduire la dynamique productive. Certains secteurs d'activité ont un rythme rapide de croissance de la productivité, d'autres connaissent un rythme plus lent. Par ailleurs, nous observons, à certaines périodes, un rapport négatif et, à d'autres, un rapport positif entre le syndicalisme et les gains de productivité. En fait, les travaux empiriques ne permettent pas plus d'associer la syndicalisation à un affaiblissement qu'à une amélioration de la croissance productive.

A travers leur étude sur l'accroissement de la productivité aux Etats-Unis de 1948 à 1976, Kendrick et Grossman<sup>164</sup> ont estimé une série de taux de croissance sur 19 industries. L'étude comprend de nombreuses variables descriptives des relations industrielles : taux de syndicalisation, évolution du taux de syndicalisation, moyenne des jours perdus en raison de grèves, etc. L'effet de la syndicalisation sur la croissance de la productivité est sensible sur la période étudiée. Lorsque des indicateurs de grèves sont inclus, le taux de syndicalisation n'influence pas l'accroissement de la productivité. En revanche, les grèves sont associées directement à une réduction de la productivité. Cela renforce donc l'idée que la productivité décroît lorsque les relations sociales sont conflictuelles. Les résultats sont finalement sensibles à la période de référence : les syndicats ont un effet négatif sur l'accroissement de la productivité entre 1948 et 1966, mais un effet positif entre 1967 et

<sup>163</sup> HIRSCH B., *op. cit.*, 1991.

<sup>164</sup> KENDRICK J. et GROSSMAN E., *op. cit.*, 1980.

1976.

Mansfield<sup>165</sup>, Link<sup>166</sup>, Terleckyj<sup>167</sup>, Hirsch et Link<sup>168</sup>, Sveikauskas et Sveikauskas<sup>169</sup> et Freeman et Medoff<sup>170</sup> ont conduit des études moins élaborées. Utilisant l'échantillon de Kendrick de 1948 à 1966, Mansfield estime que l'augmentation de la syndicalisation réduit la productivité. Employant une spécification proche de celle de Mansfield avec un échantillon de 51 firmes dans 7 secteurs d'activité différents entre 1973 et 1978, Link considère que les syndicats ont un effet négatif sur la croissance de la productivité.

Une seconde étude de Link fait apparaître un taux de croissance de la productivité plus faible dans les entreprises syndiquées de 10,3 %. Analysant la relation entre la syndicalisation, les changements au sein des syndicats et la croissance de la productivité de 19 usines sur la période 1957-1973, Hirsch et Link mettent en évidence (contrairement à Kendrick et Grossman) une diminution de la productivité au cours de cette période. En revanche, avec des données sur 144 industries manufacturières sur la période 1959-1969, Sveikauskas et Sveikauskas montrent que les syndicats n'ont pas d'effet sur l'accroissement de la productivité.

Allen<sup>171</sup> apporte des résultats contradictoires à partir de ses travaux dans le secteur du bâtiment. Utilisant une mesure de croissance de la productivité physique du travail sur 74 usines de 1972 à 1983, il met en exergue une relation positive entre la syndicalisation et l'accroissement de la productivité.

Il n'y a donc pas une relation univoque entre les syndicats et l'accroissement de la productivité. En effet, les politiques des syndicats à l'égard des nouvelles technologies et des pratiques de travail peuvent aller de la forte opposition au support actif. Il existe des instances où les syndicats cherchent à préserver leur poste de travail en empêchant la mise en place de nouvelles technologies.

<sup>165</sup> MANSFIELD E., « Basic research and productivity increase in manufacturing », *American Economic Review*, n°70, December 1980, pp.863-873.

<sup>166</sup> LINK A., « Basic research and productivity increase in manufacturing : additional evidence », *American Economic Review*, n°71, December 1981, pp.1111-1112.

LINK A., « Productivity growth, environmental regulations and the composition of R&D », *The Bell Journal of Economics*, Autumn 1982, pp.548-554.

<sup>167</sup> TERLECKYJ N., « What do R&D numbers tell us about technological change ? », *American Economic Association*, May, pp.55-61, 1980.

TERLECKYJ N. (1984), « Comment on R&D and productivity growth at industry level », in Griliches Z. (ed.) *R&D, Patents, and productivity*, The University of Chicago Press, pp.496-501.

<sup>168</sup> HIRSCH B. et LINK A., « Unions, productivity, and productivity growth », *Journal of Labor Research*, vol.V, n°1, Winter 1984.

<sup>169</sup> SVEIKAUSKAS C.D. et SVEIKAUSKAS L., « Industry characteristics and productivity growth », *Southern Economic Review*, n°48, January 1982, pp.769-774.

<sup>170</sup> FREEMAN R.B. et MEDOFF J.L., *op. cit.*, 1984.

<sup>171</sup> ALLEN S., « Declining unionization in construction : the facts and the reasons », *Industrial and Labor Relations Review*, avril, pp. 343-359, 1988a.

Le travail d'Allen suggère que la croissance de la productivité des entreprises syndiquées varie selon la structure du syndicat, le secteur d'activité, le contexte économique, légal, le climat social. Les résultats conflictuels peuvent être la conséquence de la simplification de relations sociales plus complexes<sup>172</sup>.

**Tableau 18. Principales études en coupe transversale analysant la relation entre la présence syndicale et la croissance productive de l'entreprise**

Références de l'étude	Période étudiée	Echantillon observé	Critères de mesure	Principaux résultats
Kendrick et Grossman (1980)	1948-1976	22 entreprises	<b>Croissance</b> : Evolution du TFP de 1948 à 1976 <b>Syndicalisation</b> : % de syndicat par secteur en 1958, 1968 et 1972. Taux d'élection syndicale annuel, Jours perdus pour grèves par an. <b>Contrôle</b> : Concentration du secteur, composition de la main d'œuvre (âge, taux de démission, licenciements...)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Les résultats varient en fonction de la période.</li> <li>• Les syndicats ont des effets négatifs sur le taux de croissance de la productivité entre 1948 et 1966 mais une relation positive entre 1967 et 1976.</li> <li>• La prise en compte de l'effet des grèves élimine l'effet positif sur la croissance productive.</li> </ul>
Mansfield (1980)	1948-1966	Même échantillon que Kendrick et Grossman. 22 entreprises	<b>Croissance</b> : même indicateur que Kendrick et Grossman <b>Syndicalisation</b> : % de syndicat par secteur en 1958. <b>Contrôle</b> : Ratio R&D/ VA, mesures R&D...	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Les entreprises syndiquées obtiennent un taux de croissance de la productivité plus faible de 5 à 6 %.</li> </ul>
Link (1981)	1973-1978	51 entreprises manufacturières	<b>Croissance</b> : Evolution du TFP de 1973 à 1978 <b>Syndicalisation</b> : Taux de syndicalisation des entreprises industrielles <b>Contrôle</b> : 4 mesures de dépenses R&D	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Les syndicats réduisent la croissance productive de 2,5 %.</li> </ul>
Link (1982)	1975	Étude du changement de TFP sur 32 firmes de l'industrie chimique, 51 de la mécanique et 14 du pétrole issues de la base Compustat.	<b>Croissance</b> : Evolution des ventes de 1975 à 1979 par rapport à l'évolution total des emplois et des actifs nets déflatés. <b>Syndicalisation</b> : Taux de syndicalisation des entreprises. <b>Contrôle</b> : Ratio R&D / ventes	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Le TFP chute de 10 % lorsque l'entreprise devient « syndiquée ».</li> </ul>
Sveikauskas et Sveikauskas (1982)	1959-1969	144 entreprises	<b>Croissance</b> : Moyenne annuelle du TFP <b>Syndicalisation</b> : % de travailleurs appartenant à un syndicat <b>Contrôle</b> : % de salariés de grandes firmes, % de salariés de PME, concentration du marché, employé à la R&D...	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Les syndicats n'ont pas d'effet sur la croissance de la productivité</li> </ul>
Hirsch et Link (1984)	1957-1973	TFP de 19 entreprises	<b>Croissance</b> : Evolution du TFP de 1957 à 1973 de Kendrick et Grossman <b>Syndicalisation</b> : % de syndicat par secteur en 1958 <b>Contrôle</b> : Ratio R&D /ventes, concentration du secteur, ...	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Effet négatif sur la croissance de la productivité</li> </ul>

Source : BELMAN, *op. cit.*, 1992, pages 86-91.

<sup>172</sup> ALLEN S., *op. cit.*, 1988a.

La mesure de l'effet syndical sur la productivité et l'accroissement de la productivité peut également s'effectuer à l'aide de données longitudinales. Les travaux de Warren<sup>173</sup> et Lovell, Sickles et Warren<sup>174</sup> sont d'ailleurs perçus comme des alternatives intéressantes aux études transversales.

### 1.3.2. L'apport des études longitudinales

Warren trouve un effet de -0,50 % sur la productivité des entreprises syndiquées, ce qui suggère que l'augmentation de salariés syndiqués diminue les revenus totaux. Utilisant les mêmes données et le même modèle, Belman et Wilson<sup>175</sup> démontrent que les estimations sont très sensibles à la définition choisie pour la syndicalisation et à la mesure des mouvements cycliques dans l'économie. La majorité des estimations ne montrent pas de relation claire entre les syndicats et la productivité à travers le temps. Les auteurs concluent que ce modèle et ce type de données ne peuvent pas fournir de résultats satisfaisants. En somme, il apparaît que les résultats des analyses longitudinales ne sont pas assez robustes.

Les études britanniques présentent des résultats similaires. Ainsi, Nickell, Wadhvani et Wall<sup>176</sup> montrent que, dans les années 1979 à 1984, les entreprises syndiquées ont une croissance productive supérieure aux entreprises non syndiquées, contrairement aux années 75-78. Une des raisons de ce changement est la propension des syndicats à accepter plus facilement l'évolution technique dans les années 80<sup>177</sup>. De même, Gregg, Machin et Metcalf<sup>178</sup> remarquent que la croissance productive des entreprises britanniques, entre 1988 et 1989, est supérieure au sein des entreprises syndiquées, alors qu'elle est équivalente durant la période 1984-1987. Ils expliquent cela par une meilleure prise en compte des attentes syndicales par le management. Entre les années 60 et 70,

<sup>173</sup> WARREN R., « The effect of unionization on Labor productivity : some Time-series evidence », *Journal of Labor Research*, n° 6, spring, p. 199-207, 1985.

<sup>174</sup> LOVELL C., SICKLES R. et WARREN R., « The effects of unionization on Labor Productivity : some additional evidence », *Journal of Labor Research*, n° 9, winter, p. 55-63, 1988.

<sup>175</sup> BELMAN D. et WILSON K., *Time series research on union productivity effects : Are past results idiosyncratic ?*, Working paper n°121, University of Wisconsin-Milwaukee, 1989.

<sup>176</sup> NICKELL S., WADHWANI S. et WALL M., « Productivity growth in UK companies : 1975-86 », *European Economic Review*, n°36, pp. 1055-1091, 1992.

<sup>177</sup> MACHIN S. et WADHWANI S., *The effects of unions on organizational change, investment and employment : evidence from WIR'S*, Centre for Labour Economics, London School of Economics, Discussion Paper n° 355, 1991.

<sup>178</sup> GREGG P. et MACHIN S. et METCALF D., « Signals and cycles : Productivity growth and changes in union status on UK companies, 1984-89 », *Economic Journal*, n°103, pp. 894-907, 1993.

Davies et Caves<sup>179</sup> ont montré que la densité syndicale était corrélée négativement avec la croissance productive alors qu'au cours de la première moitié des années 80, les études réalisées suggèrent l'inverse.

\*

\* \*

Face aux incertitudes empiriques, une question survient inévitablement : l'existence et l'intensité de l'effet syndical ne dépendraient-elles pas de la méthodologie retenue ? Pour en être certain, il conviendrait de vérifier que le champ d'application, les conditions de mises en œuvre ou les méthodes retenues sont rigoureusement comparables, ce qui est loin d'être le cas. De fait, la difficulté d'isoler les effets semble surtout mise en cause. Les principaux obstacles rencontrés tiennent au choix des indicateurs et au contrôle de l'ensemble des autres variables influentes.

Le choix et la qualité des indicateurs d'effets est évidemment d'une grande importance pour juger de l'effet syndical. Mais la possibilité d'isoler les effets d'éventuelles variables d'influence est également un enjeu important. En conséquence, il est difficile d'établir avec certitude des prescriptions claires et de portée générale. L'effet syndical peut être amplifié, déformé ou annulé par une multitude d'autres facteurs. C'est pour cette raison qu'une méta-analyse des travaux existants a été réalisée afin d'identifier les nombreux déterminants et effets de la relation syndicat-productivité.

---

<sup>179</sup> DAVIS S. et CAVES R., *op. cit.*, 1987.



## 2. Les effets des syndicats sur la productivité : une méta-analyse

La méta-analyse est un terme générique qui désigne « l'application d'un ensemble de méthodes d'analyse statistique à un ensemble de résultats empiriques issus d'études singulières, afin de les intégrer, les synthétiser et leur donner un sens »<sup>180</sup>. Cette synthèse produit un gain de puissance statistique, une meilleure précision dans l'estimation de la relation entre deux variables et permet, en cas de résultats apparemment discordants, d'obtenir une vue globale de la situation<sup>181</sup>. En outre, les procédures méta-analytiques permettent la mise en évidence de variables susceptibles d'intervenir dans une relation entre deux variables d'intérêt. Nous présentons ici les résultats d'une méta-analyse réalisée sur notre échantillon d'études portant sur la relation syndicat-productivité en suivant la procédure de Hunter et Schmidt<sup>182</sup> (cf. Encadré 2).

L'objectif principal de cette méta-analyse est d'étudier la force de la relation (ou la grandeur de l'effet) entre le syndicalisme et le niveau de productivité du travail, d'une part (2.1.), et entre le syndicalisme et la croissance productive, d'autre part (2.2.), en considérant l'ensemble des résultats empiriques existants<sup>183</sup>.

Un objectif secondaire est d'examiner dans quelle mesure ces relations peuvent être influencées par les caractéristiques méthodologiques de l'étude elle-même et/ou par les facteurs contextuels pris en compte dans les études.

<sup>180</sup> WOLF F.M., *Meta-analysis : Quantitative methods for research synthesis*, Sage University Paper, n°59, 1986.

<sup>181</sup> STANLEY T.D., « Wheat from chaff: Meta-analysis as quantitative literature review », *Journal of Economics Perspectives*, vol. 15, n°3, summer 2001, pp. 131-150.

<sup>182</sup> HUNTER J.E. et SCHMIDT F.L., *Methods of meta-analysis, correcting error and bias in research findings*, Sage Publication, 1990.

<sup>183</sup> LAROCHE P., *Méthodes quantitatives de synthèse de la littérature et GRH : Une méta-analyse menée sur la relation syndicat-productivité*, Actes du XII<sup>ème</sup> Congrès de l'AGRH, vol.2, septembre 2001, pp. 792-812 ; DOUCOULIAGOS C. et LAROCHE P., « What do unions do to productivity ? a meta-analysis », *Industrial Relations*, à paraître 2003 et DOUCOULIAGOS C. et LAROCHE P., « Unions and Productivity Growth : A Meta-Analytic Review », in T. Kato and J. Pliskin (eds), *Advances in the Economic Analysis of Participatory and Labor-managed firms*, vol. 7, JAI Book series, à paraître 2003.

### Encadré 2. La méta-analyse

Le terme méta-analyse a été introduit en 1976 par Glass dans le cadre d'études en psychométrie<sup>184</sup>. Cette technique s'est, tout d'abord, développée dans le domaine de la psychologie, de la sociologie et de la médecine, avant de faire son apparition en sciences de gestion, notamment en marketing. Malgré cette apparence de nouveauté, le concept est ancien. Le principe même existe depuis le début du siècle, Karl Pearson ayant proposé des techniques permettant de combiner des données provenant de différents échantillons<sup>185</sup>. Plus tard, les premiers travaux s'intéressant à la problématique de la combinaison des résultats de plusieurs expériences indépendantes ont été conduit par Cochran en 1954<sup>186</sup>. Mais, c'est surtout depuis ces dix dernières années que l'intérêt porté à la méta-analyse s'est particulièrement développé.

Ainsi, le nombre croissant de méta-analyses publiées en sciences de gestion montre l'importance accordée à ces techniques de revue de la littérature. Parallèlement à l'accroissement de son utilisation, la méta-analyse fait régulièrement l'objet d'articles de mises au point et de polémiques<sup>187</sup>. En effet, la méta-analyse peut, parfois, apparaître sous un aspect réducteur, en agrégeant les données et en ne raisonnant qu'en terme de moyenne, s'opposant ainsi à la possibilité d'analyse fine, qu'offre la revue narrative de la littérature.

La réalisation d'une méta-analyse n'est pas une tâche facile, elle nécessite de suivre une méthode de mieux en mieux codifiée et d'utiliser un outil statistique, qui offre de plus en plus de possibilité. Les travaux de méta-analyse sont reconnus depuis plusieurs années comme des travaux de recherche à part entière. L'objectif commun à toutes les procédures méta-analytiques est d'étudier la force de la relation (ou la taille de l'effet)<sup>188</sup> entre deux variables d'intérêt<sup>189</sup>. Les finalités de la méta-analyse sont multiples : augmenter la puissance statistique ; confirmer ou infirmer une information déjà contenue dans les études antérieures ; analyser les erreurs, lacunes et anomalies qui peuvent être présentes dans ces études ; formuler des hypothèses nouvelles, en particulier pour des recherches ultérieures. Deux approches principales permettent de synthétiser les résultats de la littérature empirique.

L'approche méta-analytique, dite conventionnelle, consiste en la présentation de statistiques descriptives résumant l'association entre les variables. Les statistiques calculées sont la moyenne de la grandeur d'effet (ici la corrélation partielle), la moyenne pondérée par la taille des échantillons et les intervalles de confiance construits autour de ces moyennes. Une interaction entre deux variables se manifestera par des études homogènes au sein d'un groupe d'études. Des tests statistiques ( $Q_T$  de Cochran, Chi-Deux, Mann-Whitney...) sont réalisés pour vérifier l'homogénéité des groupes d'études. Des sous-groupes d'études peuvent être créés en fonction de la variable modératrice étudiée.

Une seconde approche consiste à régresser les différentes variables modératrices sur la grandeur de l'effet. On parle alors de méta-analyse de régression. L'objectif de la méta-analyse de régression est d'examiner l'effet simultané de plusieurs variables modératrices sur la grandeur de l'effet. Il s'agit ici d'estimer un modèle de régression multiple de la forme :

$$Y_i = \alpha + \beta_1 N_i + \gamma_1 X_{i1} + \dots + \gamma_k X_{ik} + \delta_1 K_{i1} + \dots + \delta_n K_{in} + u_i \quad (1)$$

où

- $Y_i$  est la grandeur de l'effet en l'occurrence la corrélation partielle de l'étude  $i$
- $\alpha$  est la constante qui peut être interprétée ici comme la « vraie » grandeur de l'effet
- $N_i$  est la taille de l'échantillon associée à l'étude  $i$
- $X$  est une variable muette représentant certaines caractéristiques associées à l'étude  $i$
- $K$  est la valeur moyenne d'une variable quantitative (par exemple le taux de syndicalisation)
- $u_i$  est la perturbation aléatoire

<sup>184</sup> GLASS G., « Primary, secondary, and meta-analysis of research, *Educational Researcher* », 5, 1976, pp.3-8.

<sup>185</sup> PEARSON K., « On a method of determining whether a sample size  $n$  supposed to have been drawn from a parent population having a known probability integral has probably been drawn at random », *Biometrika*, 25, 1933, pp. 379-410.

<sup>186</sup> COCHRAN W.G., « The combination of estimates from different experiments », *Biometrics*, 10, pp.101-129.

<sup>187</sup> BOBKO P. et STONE-ROMERO E.F., « Meta-analysis may be another useful research tool, but it is not a panacea », *Research in Personnel and Human Resources Management*, JAI Press, vol.16, pp.359-397.

<sup>188</sup> Le terme *taille de l'effet* (« *effect size* » en anglais) est défini comme l'estimation du degré de relation entre deux variables d'intérêt. On parle indifféremment d'*estimateur de l'effet*, de *grandeur de l'effet* ou d'*importance de l'effet*.

<sup>189</sup> WOLF F.M., *op. cit.*, 1986.

## 2.1. Des résultats empiriques contradictoires à rapprocher des aspects méthodologiques et des incertitudes théoriques

### 2.1.1. Une littérature abondante

La collecte des travaux sur notre objet d'étude a permis de rassembler plus d'une centaine de travaux, publiés ou non. 73 études font partie de notre échantillon d'analyse. Les autres études, portant sur la relation syndicat-productivité, ont été exclues de notre méta-analyse, car elles ne fournissaient pas suffisamment d'informations pour calculer les corrélations partielles, ou portaient sur des considérations théoriques sans données empiriques<sup>190</sup>. Par ailleurs, notre méta-analyse n'inclut pas les travaux qui étudient l'influence syndicale sur la croissance productive, qui feront l'objet d'une méta-analyse particulière.

Par ailleurs, il est important que les études collectées soient statistiquement indépendantes. Certains auteurs ont parfois publié plusieurs articles en utilisant les mêmes données. Ces études ne peuvent être considérées comme indépendantes statistiquement. Dans ce cas, la moyenne de leurs résultats a été effectuée et traitée comme une seule étude. En revanche, si deux auteurs utilisent les mêmes données, nous avons considéré que leurs résultats étaient statistiquement indépendants<sup>191</sup>.

<sup>190</sup> Les travaux qui n'ont pu être pris en compte dans la méta-analyse sont les suivants : MANDELSTAMM A.B., « The effect of unions on efficiency in the residential construction industry : a case study », *Industrial and Labor Relations Review*, vol.18, n°4, July 1965, pp.503-521. ADDISON J.T., *op. cit.*, 1981. ADDISON J.T., « Are unions good for productivity ? », *Journal of Labor Research*, vol.3, n°2, Spring 1982, pp.125-138. ADDISON J.T., « The evolving debate on unions and productivity », *Journal of Industrial Relations*, 25, 1983, pp.286-300. HANLON M., « Unions, productivity, and the new industrial relations : strategic considerations », *Interfaces*, May/June 1985, pp.41-53. ADDISON J.T. et BARNETT A.H., « The impact of unions on productivity », *British Journal of Industrial Relations*, 20, 1982, pp.145-162. KUHN P., « Union productivity effects and economic efficiency », *Journal of Labor Research*, Summer 1985, pp.229-247. ALLEN S., *op. cit.*, 1986. EBERTS R.W. et STONE J., « Teacher unions and the productivity in the public schools », *Industrial and Labor Relations Review*, 40, April 1987, pp.354-363. BYRNES P. et FARE R., « Surface mining of coal : efficiency of US interior mines », *Applied Economics*, vol.19, n°12, September 1987, pp.1665-1674. ADDISON J.T. et HIRSCH B., « Union effects on productivity, profits and growth : Has the long run arrived ? », *Journal of Labor Economics*, vol.7, January 1989, pp. 72-105. KNIGHT K.G., *op. cit.*, 1989. METCALF D., « Union presence and labour productivity in British manufacturing industry : a reply to Nolan and Marginson », *British Journal of Industrial Relations*, vol.28, July 1990, pp.228-249. NOLAN P. et MARGINSON P., *op. cit.*, 1990. CHECK-TEK F., « Union presence and corporate productivity practices : evidence from Singapore », *British Journal of Industrial Relations*, vol.29, March 1991, pp.123-127. SCHNABEL C., « Trade unions and productivity : The German evidence », *British Journal of Industrial Relations*, vol.29, March 1991, pp.15-23. TURNBULL P., « Trade unions and productivity : Opening the Harvard « Black Boxes », *Journal of Labor Research*, Spring 1991, pp.135-150. GRANT M. et HARVEY J., *op. cit.*, 1992. ROSE E. et WOOLEY T., « Shifting sands ? Trade unions and productivity at Rovers Cars », *Industrial Relations Journal*, Winter 1992. ADDISON J. et CHILTON J., « Can we identify union productivity effects ? », *Industrial Relations*, Vol.32, n°1, Winter 1993.

<sup>191</sup> Il est possible qu'un auteur influence un autre mais il n'y a pas de raison de penser que les travaux soient biaisés de manière systématique. Toutefois, l'influence d'un auteur sur un autre a été testée par le biais de la méta-analyse de régression.

Il existe une autre source potentielle de biais dans notre méta-analyse. Un nombre important d'études publiées montrent une absence de relation entre le syndicalisme et la productivité. Il est donc possible que, d'autres chercheurs ayant constaté l'absence de lien entre les deux variables, aient décidé de ne pas publier leurs résultats ou d'écarter la variable « syndicat » de leurs estimations (notamment lorsque la variable d'intérêt n'est pas le syndicalisme). Ces résultats non significatifs sont importants. En ce sens, il peut exister un biais en faveur des résultats significatifs. Toutefois, 37 % de nos études mettent en évidence des résultats non significatifs.

L'agrégation des résultats nécessite de traduire la relation selon un même indicateur. La grandeur d'effet est estimée par le biais du coefficient de corrélation partielle  $r$ , en raison de sa facilité d'accès et d'interprétation <sup>192</sup>. Le coefficient de corrélation partielle mesure la liaison entre deux variables, lorsque l'influence d'une ou des autres variables explicatives est retirée. Plus le coefficient est élevé, plus la contribution de cette variable est importante à l'explication globale du modèle.

La plupart des études présente plusieurs estimations. Notre démarche consiste à utiliser les résultats de l'estimation considérée comme la meilleure par l'auteur. Toutefois, lorsque les études présentent plus d'un coefficient de régression pertinent, la moyenne de ces coefficients est calculée et pondérée par la taille des échantillons lorsque ceux-ci sont différents, comme le préconise Doucouliagos <sup>193</sup>.

Nous avons également réalisé une méta-analyse en utilisant l'écart de productivité entre les entreprises dites "syndiquées" et "non syndiquées", comme indicateur de la grandeur d'effet. Toutefois, les études ne reportent pas systématiquement l'écart de productivité. C'est le cas, notamment, des études dont l'objectif principal n'est pas d'étudier la relation syndicat-productivité.

### 2.1.2. Des résultats qui mettent en évidence l'existence de variables modératrices

Le tableau 19 présente les 73 études collectées sur le sujet, le lieu de l'étude, la taille de l'échantillon de chaque étude, le  $t$  de Student, les corrélations partielles calculées à

<sup>192</sup> Le coefficient de corrélation partielle peut se calculer à partir du  $t$  de Student (voir WOLF, *op. cit.*, 1986, p.35).

<sup>193</sup> DOUCOULIAGOS C., « Worker participation and productivity in labor-managed and participatory capitalist firms: a meta-analysis », *Industrial and Labor Relations Review*, October 1995 et DOUCOULIAGOS C., « The aggregate demand for labour in Australia: a meta-analysis », *Australian Economic Paper*, 1997, pp. 224-242.

partir des informations fournies dans chacune des études, l'écart de productivité et la nature de la publication. Nous avons délibérément écarté un groupe de huit études, dont les estimations ont été réalisées à l'aide de modèle de régression de type *Logit* ou *Probit*. Les résultats de ces modèles ne sont pas comparables avec les autres études de notre échantillon, qui utilisent des modèles de régression plus classiques. En effet, les modèles *Logit* ou *Probit* mesurent la probabilité qu'un évènement se réalise. L'interprétation de leurs coefficients est donc différente de celle des autres coefficients de régression<sup>194</sup>.

Nous constatons, à la lecture du tableau 19, que 29 corrélations partielles sur 73 ne sont pas statistiquement significatives. 45 études sur 73 mettent en évidence une association positive entre la présence syndicale et la productivité du travail, les autres montrant une relation négative. La corrélation partielle positive la plus importante s'élève à +0,47 alors que la plus faible est de -0,58. La moyenne pondérée des corrélations négatives est de -0,06, alors que celle des corrélations positives est de +0,07. L'ensemble des résultats des modèles *Probit* souligne un effet négatif, bien que la plupart soient non significatifs.

Tableau 19. Caractéristiques des études retenues (n=73)

Auteurs	Pays	Taille	t de Student	Corrélation partielle	Ecart de productivité	Publi.
Allen (1984)	USA	81	+2.12	+0.244**	+14% à +16%	QJE
Allen (1985)	USA	102	+1.84	+0.225**	+10% à +12%	RES
Allen (1986a)	USA	44	+0.57	+0.089#	-7% à +32%	JLR
Allen (1986b)	USA	151	+2.39	+0.190**	+1% à +79%	ILRR
Allen (1988a)	USA	306	+2.79	+0.223***	+6% à +7%	ILRR
Allen (1988b)	USA	42	+2.69	+0.40**	+51%	IR
Argys et Rees (1995)	USA	3169	+1.60	+0.029#	+1%	RLE
Arthur (1994)	USA	30	+2.24	+0.416**	+15%	AMJ
Baldwin (1992)	Canada	167	-1.70	-0.141**	-0.1 %	Ouvr.
Bartel (1994)	USA	155	+1.95	+0.160**	+6% à +7%	IR
Batt (1999)	USA	202	-0.52	-0.038#	-3%	ILRR
Bemmels (1987)	USA	46	-4.70	-0.396***	n.c.	ILRR
Black et Lynch (2001)	USA	627	-1.91	-0.078**	-12%	RES
Boal (1990)	USA	249	+0.40	+0.026#	0% à 6%	ILRR
Bronars <i>et al.</i> (1994)	USA	670	+1.07	+0.021#	-0.20% à +0.17%	IR
Brown et Medoff (1978)	USA	204	+1.95	+0.139**	+16%	JPE
Brunello (1992)	Japon	979	-7.97	-0.248***	-15%	ILRR
Byrne <i>et al.</i> (1996)	USA	128	-0.86	-0.075#	-11%	IR
Byrnes <i>et al.</i> (1988)	USA	197	+2.48	+0.241***	+20% à +58%	MS
Cavalluzzo et Baldwin (1993)	USA	83	+2.13	+0.239**	+38%	Ouvr.
Caves (1980)	UK/USA	47	-1.77	-0.27*	-0.375 <sup>coe</sup>	Ouvr.

<sup>194</sup> Un coefficient positif indique que, toutes choses égales par ailleurs, la variable considérée augmente la probabilité que la variable réponse prenne la valeur 1 (en l'occurrence, la variable réponse est une variable dichotomique codée 1 si la productivité est supérieure aux autres entreprises et 0 si elle est inférieure). Inversement, un coefficient négatif indique que la variable considérée diminue, toutes choses égales par ailleurs, la probabilité que la variable réponse prenne la valeur 1.

Tableau 19. Caractéristiques des études retenues (n=73) (suite)

Auteurs	Pays	Taille	t de Student	Corrélation partielle	Ecart de productivité	Revue
Caves et Barton (1990)	USA	268	-3.32	-0.202***	-0.5%	Ouvr.
Chezum et Garen (1998)	USA	8152	-1.75	-0.019*	-3%	AE
Clark (1980a)	USA	104	+2.00	+0.195**	+7% à +13%	ILRR
Clark (1980b)	USA	465	+0.485	+0.063#	-4% à +11%	QJE
Clark (1984)	USA	4681	-2.33	-0.03**	-2% à -3%	AER
Conte et Svejnar (1988, 1990)	USA	155	+2.04	+0.170**	+3% à +7%	I J IO
Conyon et Freeman (2002)	USA	932	-0.83	-0.068#	-4%	Ouvr.
Cooke (1994)	USA	841	+2.59	+0.09***	+29%	ILRR
Coutrot (1995)	France	4289	+2.77	+0.048***	+1% à +3%	TE
Craig et Pencavel (1995)	USA	170	+1.91	+0.152***	-14% à +174%	BP
Davies et Caves (1987)	UK/USA	86	-2.05	-0.236**	-0.133 <sup>coe</sup>	Ouvr.
Dickerson <i>et al</i> (1997)	UK	98	+0.88	+0.086#	-0.04 à +0.08 <sup>coe</sup>	BJIR
Eberts (1984)	USA	3251	+0.56	+0.010#	-3% à +13%	ILRR
Edwards et Field-Hendrey (1996)	USA	96	+1.36	+0.146#	+12% à +20%	RLE
Ehrenberg <i>et al.</i> (1983)	USA	238	+0.36	+0.024#	-6% à +33%	ILRR
Fitzroy et Kraft (1987a, 1987b)	Allem.	123	+2.85	+0.260***	+3%	QJE
Freeman (1988)	USA	650	+0.86	+0.034#	+4%	EER
Grady et Hall (1985)	USA	60	-1.47	-0.193#	-11%	J LR
Grimes et Register (1991)	USA	2062	+2.26	+0.05**	+3%	IR
Guthrie et Guthrie (2001 et 2002)	N. Zeal.	136	+1.00	+0.090#	+13%	AMJ
Hirsch (1991)	USA	6248	-6.10	-0.077***	-3 %	Ouvr.
Holzer (1990)	USA	1320	+1.10	+0.196#	+0.03 %	IR
Ichniowski et Shaw (1995)	USA	2190	+4.90	+0.104***	+2%	BP
Katz <i>et al.</i> (1987)	USA	33	+1.95	+0.38*	+3.23 à +4.97 <sup>coe</sup>	BP
Kaufman et Kaufman (1987)	USA	37	-0.64	-0.114#	-5% à -17%	JLR
Kleiner et Petree (1988)	USA	490	+2.64	+0.120***	+3% à +8%	Ouvr.
Kleiner et Ay (1996)	Suède	29	-0.85	-0.183#	n.a.	AILR
Kleiner et Lee (1997)	Corée	184	-0.13	-0.010#	-1%	IR
Koch et MacGrath (1996)	USA	318	+0.68	+0.039#	+34%	AILR
Kurth (1987)	USA	50	-3.19	-0.464***	-14% à -19%	JLR
Lee et Rhee (1996)	Corée	144	-2.66	-0.222**	-1%	J LR
Lovell <i>et al.</i> (1988)	USA	26	-2.49	-0.486**	-68%	J LR
Machin (1991)	UK	208	+0.78	+0.093#	-9% à +1%	ECO
Maki (1983)	Canada	183	+2.47	+0.182**	+33%	RI
Meador et Walters (1994)	USA	889	-1.99	-0.067**	-9% à -17%	JLR
Mefford (1986)	USA	126	+4.19	+0.36***	+33%	ILRR
Milkman (1997)	USA	2684	+1.38	+0.029#	+14%	JLR
Mitchell et al (1990)	USA	886	+1.74	+0.086*	+4.6%	Ouvr.
Mitchell et Stone (1992)	USA	83	-3.00	-0.331***	-11% à -15%	ILRR
Morishima (1990)	Japon	69	+1.00	+0.131#	+0.1%	IR
Muramatsu (1984)	Japon	515	+1.50	+0.095#	+5% à +19%	Ouvr.
Noam (1983)	USA	1100	+0.33	+0.010#	-11% à +36%	RLE
Pencavel (1977)	UK	56	-3.71	-0.464***	-2% à -3%	BJIR
Register (1988)	USA	389	+3.31	+0.232***	+18% à +20%	JLR
Register et Grimes (1991)	USA	1229	+2.01	+0.058**	5%	JLR
Tachibanaki et Noda (2000)	Japon	2358	-3.02	-0.091***	-50%	Ouvr.
Torii (1992)	Japon	124	-0.13	-0.013#	0	Ouvr.
Warren (1985)	USA	25	-3.12	-0.583***	-81%	JLR
Wilson (1995)	USA	266	+0.96	+0.112#	+3% à +75%	Ouvr.
Wilson et Cable (1991)	UK	260	-2.28	-0.146**	-13% à -22%	AE

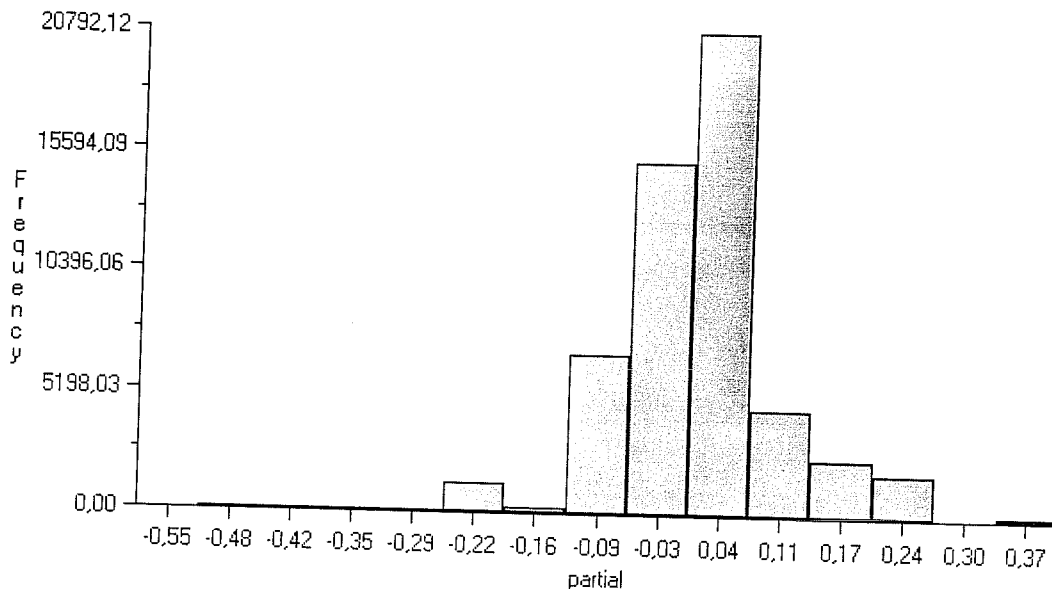
Tableau 19. Modèles Logit/Probit (n =8) (Suite)

Auteurs	Pays	Taille	t de Student	Corrélation partielle	Revue
Alexander et Green (1992)	Australie	566	-0.41	-0.017#	ABL
Benson (1994)	Japon	189	-0.36	-0.028#	BJIR
Crockett <i>et al.</i> (1992)	Australie	759	-1.86	-0.068*	ABL
Drago et Wooden (1992)	Australie	508	-2.90	-0.132***	ABL
Drago <i>et al.</i> (1993)	Australie	207	-1.32	-0.15#	Ouvrage
Fernie et Metcalf (1995)	UK	842	-1.65	-0.06*	BJIR
Moreton (1999)	UK	258	+0.71	+0.044#	OEP
Perotin et Robinson (2000)	UK	1137	0.32	+0.010#	BJIR

Source: calculé à partir des études; \*, \*\*, \*\*\* respectivement significatif au seuil de 10, 5, et 1 % ; # non significatif.

Codage des revues : AMJ : *Academy of Management Journal*, BJIR: *British Journal of Industrial Relations*, QJE: *Quarterly Journal of Economics*, JLR: *Journal of Labor Research*, ILRR: *Industrial & Labor Relations Review*, AER: *American Economic Review*, IR: *Industrial Relations*, BP: *Brookings Papers*, IJIO: *International Journal of Industrial Organization*, AE: *Applied Economics*, TE: *Travail et Emploi.*, ABL: *Australian Bulletin of Labour*, LEP: *Labour Economics & Productivity*, EER: *European Economic Review*, RES: *Review of Economics and Statistics*, RI: *Relations industrielles*, RLE: *Research in Labor Economics*, AE: *Applied Economics*, OEP: *Oxford Economic Papers*, ECO: *Economica*, RES: *Review of Economics & Statistics*, JPE: *Journal of Political Economy*, MS: *Management Science*.

Une représentation graphique des résultats publiés peut être élaborée à partir des corrélations partielles pondérées de chaque étude (cf. Figure 2). L'intérêt de cette représentation graphique est de montrer comment les corrélations partielles de chaque étude sont réparties autour de la corrélation moyenne estimée dans la population. La proportion importante de résultats non significatifs suggère que le biais de publication n'est pas un problème majeur dans notre échantillon d'études empiriques. Nous constatons, également, que l'association entre syndicalisme et productivité est proche de zéro en moyenne. Toutefois, il ne s'agit que d'une indication de tendance centrale des résultats de notre échantillon d'études.

**Figure 2. Distribution des grandeurs d'effets (corrélations partielles)**

Les résultats de la méta-analyse conventionnelle sont présentés dans le tableau 20. Seuls les principaux résultats sont examinés ici<sup>195</sup>. Le tableau 20 présente le nombre d'études incluses dans chaque méta-analyse, la taille de l'échantillon associée à la moyenne, à la médiane et à la moyenne pondérée. L'intervalle de confiance à 95 % indique la variation autour de la corrélation partielle moyenne estimée. Par ailleurs, l'homogénéité totale des études est vérifiée en réalisant le test  $Q_T$  de Cochran, qui permet de tester l'hypothèse nulle selon laquelle toutes les corrélations partielles sont égales<sup>196</sup>.

Une de nos interrogations porte sur la différence de qualité entre les études. Notre position est de considérer toutes les études comme étant de qualité équivalente. Sur les 73 études de notre échantillon, 13 ont été publiées dans *Industrial and Labor Relations Review*, 11 dans le *Journal of Labor Research*, 9 dans *Industrial Relations*, et 13 ont été publiées dans des revues économiques majeures, telles que le *Journal of Political Economy*, *American Economic Review* et le *Quarterly Journal of Economics*. Nous pouvons ainsi considérer ces publications comme des travaux équivalents de "bonne" qualité.

<sup>195</sup> Tous les calculs ont été réalisés à l'aide du logiciel MetaWin version 2.0.

<sup>196</sup> HEDGES L.V. et OLKIN I., *Statistical methods for meta-analysis*, London, Academic Press, 1985. L'hétérogénéité total d'un échantillon,  $Q_T$  est calculée de la manière suivante :  $Q_T = \sum_{i=1}^n w_i (E_i - \bar{E})^2$   $w_i$  étant l'inverse de la variance de l'échantillon,  $E_i$  la grandeur de l'effet de l'étude  $i$  et  $\bar{E}$  la grandeur estimée de l'effet dans la population.



Tableau 20. Méta-analyse, syndicat et niveau de productivité du travail

	Echantillon complet	Etudes Etats-Unis	Modérateurs Etudes britanniques	Secteur industriel U.S.
Nombre d'études (k)	73	56	6	10
Taille de l'échantillon (N)	58 403	48 481	755	5 004
Moyenne r	+0.03 (-0.21 à +0.26)	+0.04 (-0.22 à +0.31)	-0.19 (-1.00 à +0.86)	+0.12 (-0.59 à +0.84)
Médiane r	+0.03	+0.04	-0.19	+0.11
Moyenne pondérée r avec effets fixes	+0.01 (+0.00 à +0.02)	+0.015 (+0.01 à +0.02)	-0.14 (-0.23 à -0.04)	+0.07 (+0.04 à +0.10)
Moyenne pondérée r avec effets aléatoires	+0.04 (+0.01 à +0.06)	+0.05 (+0.02 à +0.08)	-0.17 (-0.34 à +0.01)	+0.10 (+0.01 à +0.20)
Etendue des r	-0.58 à +0.47	-0.58 à +0.47	-0.46 à +0.093	-0.20 à +0.42
Test d'hétérogénéité Qt	511***	391***	14***	62***
Ecart de productivité	+4%	+3%	-13%	+10%

\*\*\*  $p < 0,005$  et Intervalle de confiance à 95 % entre parenthèses

### 2.1.2.1. Une grandeur de l'effet plutôt positive mais non significative

L'échantillon complet (73 études) révèle une moyenne des corrélations partielles non pondérée et pondérée très faible et similaire. La moyenne peut être interprétée comme la tendance centrale des résultats de ce groupe d'études. Est-ce également une estimation de l'association « réelle » entre le syndicalisme et la productivité ? Il semble toujours difficile de se prononcer sur ce point. D'une part, certains auteurs considèrent qu'il existe une relation invariante entre le syndicalisme et la productivité. D'autre part, certains d'entre eux soulignent la nécessité de tenir compte de nombreux modérateurs de la relation tels que le secteur d'activité, le type d'entreprise, la nature des relations industrielles, etc.

Si l'on considère qu'il existe un seul effet "vrai" pour l'ensemble des études, alors la méta-analyse appropriée pour évaluer cet effet doit suivre un modèle à effets fixes. Un modèle à effets fixes considère que la "véritable" grandeur d'effet est identique quelle que soit l'étude, la variation existante entre les corrélations partielles étant due uniquement aux erreurs d'échantillonnage. Cette hypothèse est relativement forte et n'autorise pas de variation de la grandeur de l'effet, en fonction des caractéristiques des études (secteur d'activité, type de spécification économétrique...). En revanche, le modèle aléatoire permet à la "véritable" grandeur de l'effet de varier, en faisant l'hypothèse que les grandeurs de l'effet de chaque étude sont des variables aléatoires distribuées normalement autour d'une

grandeur d'effet constante. Une méta-analyse à effets aléatoires permet, non seulement, de tenir compte de l'erreur d'échantillonnage mais, également, de la composante aléatoire dans la variation des effets<sup>197</sup>. La moyenne pondérée à effets aléatoires est ici de + 0,04.

L'intervalle de confiance à 95 % autour de la moyenne pondérée à effets fixes inclus zéro, celui autour de la moyenne pondérée à effets aléatoires à une borne très proche de zéro. Ainsi, en tenant compte de l'ensemble des études disponibles, nous pouvons dire que la tendance centrale des résultats publiés est proche de zéro. Il n'y aurait donc pas de relation entre le syndicalisme et la productivité.

Toutefois, l'effet de la présence syndicale sur la productivité peut être spécifique à un pays, à un secteur d'activité et même varier au cours du temps. Ainsi, des méta-analyses en sous-groupes ont été réalisées, afin de tenir compte de ces différents modérateurs<sup>198</sup>.

#### 2.1.2.2. *L'influence de la localisation géographique et du secteur d'activité sur la grandeur de l'effet*

En ce qui concerne les études américaines, la moyenne des corrélations est à peine plus élevée que pour l'échantillon complet. Les études britanniques révèlent plutôt une association négative. Une association positive existe au sein des industries de fabrication américaines (+0,11), alors que ce n'est pas le cas dans les autres pays et notamment en Grande-Bretagne (-0,19). Cela suggère que l'effet syndical identifié par les économistes américains n'est pas généralisable à l'ensemble des secteurs d'activité à travers le monde. L'industrie de fabrication américaine est le seul groupe d'études dont émerge une corrélation positive significative, certes modeste, entre le syndicalisme et la productivité du travail.

La corrélation moyenne entre syndicalisme et productivité paraît faible. Cela a-t-il une signification économique ? En effet, il est possible qu'un coefficient de régression soit statistiquement significatif, sans pour autant avoir une véritable signification économique.

Pour répondre à cette interrogation, nous avons analysé les écarts de productivité entre les entreprises syndiquées et non syndiquées. Les écarts médians de productivité sont présentés dans la dernière ligne du tableau 20. L'écart de productivité est significatif au

---

<sup>197</sup> HEDGES L.V. et VEVEA J.L., « Fixed and random effects models in meta-analysis », *Psychological Methods*, 3, 1998, pp. 486-504 et RAUDENBUSH S.W., « Random effects models », in H. Cooper and L.V. Hedges (eds), *The Handbook of research synthesis*, New York, Russel Sage Foundation, 1994, pp. 301.321.

<sup>198</sup> D'autres modérateurs ont été pris en compte dans la méta-analyse en sous-groupes tels que le type d'analyse de données (coupe transversale, longitudinale, panel), ou encore le type de spécification économétrique (Cobb-Douglas, Translog), etc... Les résultats obtenus ne sont pas statistiquement significatifs.

sein du secteur industriel américain (+10 %) et au sein de l'économie britannique (-14 %). La littérature indique que l'effet syndical varie avec le degré de concurrence du marché. Ainsi, l'effet syndical est plus important, lorsqu'il existe une concurrence acharnée sur un marché<sup>199</sup>, alors qu'il est relativement peu marqué, par exemple, dans le secteur public<sup>200</sup>. Dans tous les cas, le manque d'homogénéité des études rend difficile toute interprétation sur la nature de la liaison entre syndicalisme et productivité du travail.

### 2.1.2.3. L'importance de la période considérée

Plusieurs travaux ont montré que l'influence du syndicalisme sur la productivité du travail pouvait évoluer au cours du temps (voir, par exemple, Connerton *et al.*<sup>201</sup>). Le tableau 21 présente les résultats de la méta-analyse que nous avons réalisée, en tenant compte des périodes couvertes par les études de notre échantillon. La plupart des estimations n'étant pas statistiquement significatives, il convient d'interpréter avec précaution ces différentes valeurs. Toutefois, une tendance générale apparaît : l'influence du syndicalisme sur la productivité semble évoluer positivement au cours du temps. Cela peut s'expliquer par l'évolution des relations entre les partenaires sociaux, qui tendent à devenir de plus en plus coopératives. Pour reprendre la terminologie de Walton et Mac Kersie<sup>202</sup>, cela peut révéler le passage d'une stratégie de négociation distributive à une stratégie de négociation intégrative, plus soucieuse des finalités économiques de l'entreprise.

**Tableau 21. Evolution de la corrélation partielle**

Période	Moyenne	Médiane	Moyenne pondérée	Différentiel de productivité
1955 à 1960	-0,15	+0,03	+0,04	-17% (4%)
1961 à 1970	-0,07	+0,01	-0,04	-41% (3%)
1971 à 1980	+0,05	+0,10	+0,00	-4% (6%)
1981 à 1990	+0,06	+0,09	+0,01	+1% (1%)
1991 à 2000	+0,05	+0,05	+0,06	+1% (2%)

<sup>199</sup> CLARK K., *op. cit.*, 1980.

<sup>200</sup> EHRENBURG *et al.*, *op. cit.*, 1983.

<sup>201</sup> CONNERTON M. *et al.*, *op. cit.*, 1983.

<sup>202</sup> WALTON et Mac KERSIE, *op. cit.*, 1965.

Le problème du biais de publication a été largement traité dans la littérature. Ce biais peut être identifié par le calcul du nombre d'études "dans le tiroir"<sup>203</sup> (voir Rosenthal, 1979<sup>204</sup>). Celles-ci correspondent au nombre d'études non publiées existantes, susceptibles de modifier les résultats. Ainsi, pour contester les résultats de notre méta-analyse, il faudrait ajouter environ 443 études non publiées. Il est très peu probable qu'il existe autant d'études non publiées sur le sujet.

### 2.1.3. Une analyse plus fine des déterminants à l'aide d'une méta-analyse de régression

L'objectif principal de cette méta-analyse de régression (M.A.R.) est de tester l'effet des variables modératrices suivantes sur la relation syndicat-productivité : (1) l'effet de la taille de l'échantillon, (2) l'effet du type de données (longitudinales, transversales, de panel), (3) si certains auteurs ont tendance à toujours révéler les mêmes résultats, (4) si certaines revues ont tendance à toujours publier les mêmes résultats, (5) si l'année de publication a une influence, (6) si la période couverte par l'étude a une incidence, (7) l'influence de la densité syndicale, (8) l'influence des variables de contrôle, (9) les différences de spécification économétrique, (10) l'utilisation de données agrégées, (11) l'influence des autres chercheurs. Le tableau 22 présente les différentes caractéristiques des études de notre échantillon. Par exemple, 77 % des études utilisent des données américaines, 64 % utilisent une fonction de production de type Cobb-Douglas et 62 % des études sont réalisées en coupe transversale.

**Tableau 22. Caractéristiques des études disponibles pour la M.A.R.**

Caractéristiques	Pourcentage des études
Utilise des données américaines	77%
Utilise des données issues de l'industrie	27%
Utilise la densité syndicale	44%
Utilise une analyse transversale	62%
Publiée dans une revue de relations industrielles	48%
Contrôle la participation des salariés	33%
Utilise une fonction Cobb-Douglas	64%
Contrôle l'intensité capitaliste	75%

<sup>203</sup> Le nombre d'études « dans le tiroir » précise dans quelle mesure notre analyse est vulnérable à l'introduction de nouvelles données qui ne confirmeraient pas l'effet. Il représente également le nombre d'études non publiées qu'il faudrait introduire pour ramener l'effet significatif au niveau limite de signification.

<sup>204</sup> ROSENTHAL R., « The « file drawer problem » and tolerance for null results », *Psychological Bulletin*, vol. 86, 1979, pp. 638-641.

Après avoir rassemblé et codé toutes les informations disponibles sur chaque étude, une liste des modérateurs potentiels a été élaborée. Ces modérateurs ont été intégrés dans le modèle de régression<sup>205</sup>. L'ensemble des variables et leurs définitions sont présentées en annexe.

La revue narrative de la littérature considère que de nombreux facteurs - l'existence de mécanismes de participation des salariés, la pression concurrentielle, le climat social, la taille de l'entreprise - peuvent jouer un rôle modérateur sur la relation syndicat-productivité. Malheureusement, la plupart des facteurs identifiés par les études existantes ne peuvent pas être analysés. La méta-analyse de régression est limitée aux données fournies par les études de notre échantillon. Ces modérateurs, et beaucoup d'autres encore, ne seront pas testés dans le cadre de la méta-analyse de régression parce que nous ne disposons pas d'études qui analysent ces phénomènes.

### *2.1.3.1. La méthodologie adoptée : la méta-analyse de régression*

Les variables explicatives de notre méta-analyse de régression sont essentiellement des variables dichotomiques. Toutefois, l'équation 1, présentée précédemment inclut également des variables qui peuvent être quantifiées (Ks)<sup>206</sup> : c'est le cas, par exemple, de la taille des échantillons ou de la densité syndicale.

Avec 73 observations, il est nécessaire de limiter le nombre de variables explicatives. La procédure adoptée a été la suivante. Tout d'abord, les coefficients de corrélation simple entre chaque modérateur potentiel et la grandeur de l'effet ont été calculés. Ceci permet d'écarter les variables qui étaient faiblement corrélées à la variable dépendante. Les coefficients de corrélations simples de toutes les paires de variables ont été examinés, afin de détecter d'éventuelles multicollinéarités entre celles-ci. Cette étape a permis de faire ressortir 31 variables explicatives. La variable dépendante dans tous les modèles est l'écart de productivité calculé à partir de chaque étude.

La seconde étape a consisté à intégrer ces 31 variables explicatives dans un premier modèle de régression linéaire. Les résultats sont présentés dans la colonne 2 du tableau 23. Il s'agit de notre modèle de régression général. De nombreuses variables ne sont pas statistiquement significatives dans ce premier modèle. Ce modèle général a été ré-estimé en éliminant progressivement les variables non significatives jusqu'à obtenir un modèle

<sup>205</sup> Se référer à l'encadré 2, équation 1, p. 133.

<sup>206</sup> Se référer à l'encadré 2, équation 1, p. 133.

final où toutes les variables sont significatives au seuil de 10%<sup>207</sup>. Cette procédure est connue sous le nom de régression par élimination (backward). Le modèle ainsi obtenu (modèle spécifique) est présenté en colonne 3 du tableau 23.

Afin de tester la sensibilité de la M.R.A., le modèle spécifique a été ré-estimé en éliminant les valeurs extrêmes. Dans un premier temps, ont été éliminés 5 % des grandeurs d'effet les plus importants et 5% des grandeurs d'effet les moins importants. Dans un second temps, ont été éliminés 5% des études portant sur les plus petits échantillons et 5 % des études portant sur les plus grands échantillons. Les résultats obtenus sont présentés dans la colonne 4 du tableau 23.

Etant donné que la littérature empirique sur le sujet considère que l'utilisation de la fonction de production Cobb-Douglas est la méthodologie la plus appropriée pour tester le lien entre la présence syndicale et la productivité<sup>208</sup>, est également proposée une méta-analyse de régression portant sur les seules études ayant utilisé cette méthodologie. L'échantillon passe alors de 73 études à 53 études (cf. colonne 5 du tableau 23).

Par ailleurs, les résultats présentés dans la colonne 6 du tableau 23 concernent les travaux ayant utilisé le taux de syndicalisation (%SYND) comme indicateur de la présence syndicale dans l'entreprise. Cela réduit l'échantillon à 24 études et, par conséquent, limite notre analyse. Le coefficient de régression de la variable %SYND est négatif indiquant que lorsque la densité syndicale augmente, la corrélation partielle entre la présence syndicale et la productivité diminue. Toutefois, le coefficient n'est pas statistiquement significatif.

Afin de présenter plus clairement les résultats, a été regroupé l'ensemble des variables modératrices intégrées dans les modèles de régression. Le premier ensemble de variables regroupe des variables sectorielles concernant le secteur du bâtiment (BAT), de l'industrie manufacturière (MANUF), et de l'éducation (EDUC). Aucune de ces variables n'est significative statistiquement<sup>209</sup>. Le second groupe de variables correspond aux différentes spécifications économétriques rencontrées dans les études (fonction de production – PRODFONC –, frontière stochastique – FRONT –, Cobb-Douglas – COBB–, variable de contrôle de la qualité de la main d'œuvre – LABOR –). Seule la variable LABOR est significative. Le contrôle de la qualité de la main d'œuvre tend à accroître l'écart de productivité.

<sup>207</sup> GREEN W., *Econometric analysis*, 4<sup>ème</sup> édition, Londres, Prentice Hall International, 2000.

<sup>208</sup> BROWN C. et MEDOFF J.L., *op. cit.*, 1978.

<sup>209</sup> Lorsque la variable dépendante est la corrélation partielle, le coefficient de la variable INDUSTRIE est significatif indiquant que les études portant sur des données industrielles ont tendance à obtenir des associations plus élevées entre la présence syndicale et la productivité du travail.

La troisième catégorie de variables correspond à la nature des données utilisées : origine des données (USA, GB, JAPON), niveau d'agrégation (FIRM, INDIVIDU), le secteur concerné (PRIVE) et taille de l'échantillon (ECHANT). Les études qui portent sur des entreprises (et non pas sur des données sectorielles) obtiennent des liaisons plus faibles entre syndicat et productivité. Les études portant sur des données américaines mettent en évidence un lien positif entre syndicat et productivité, comparé à d'autres pays. Ce résultat confirme à la fois ceux de la méta-analyse stratifiée présentés précédemment et les tendances dégagées au cours de la revue narrative de la littérature. Par exemple, les études japonaises révèlent plus souvent un lien négatif entre la présence syndicale et la productivité des entreprises.

Dans sa revue de la littérature, Kuhn indique qu' « *un œil expert peut détecter une tendance dans les résultats empiriques : les effets négatifs (de la présence syndicale) sont souvent rencontrés dans le secteur public* »<sup>210</sup>. Cette hypothèse a été testée à travers la méta-analyse de régression. Bien que la variable PRIVE affiche un coefficient positif, ce dernier n'est pas significatif.

Par ailleurs, a également été testée l'existence de biais de publication. Ce test a été réalisé à travers plusieurs variables. Les articles publiés dans les revues de management (MANJ) ont tendance à mettre en évidence un coefficient positif. En effet, il apparaît que la moyenne des écarts de productivité des travaux publiés dans ces revues est de + 24 % alors qu'elle est de + 9% dans les revues économiques (ECOJ) et de - 4 % dans les revues de relations industrielles (JLR, ILRR, etc.). En contrôlant les autres caractéristiques des études, on constate que les études publiées dans le *Journal of Labor Research* (JLR) ont un coefficient négatif<sup>211</sup>. Ceci ne reflète pas nécessairement un biais de publication, mais en tous cas laisse supposer que le processus de sélection des articles peut être différent d'une revue à l'autre.

Il n'existe pas d'instrument de mesure pour déterminer l'influence d'un auteur sur un autre. Mais, il est fort probable que certains auteurs soient très proches l'un de l'autre (c'est le cas notamment des chercheurs de l'Ecole dite d'Harvard). Le biais éventuel est testé en intégrant une variable mesurant l'influence d'un auteur sur un autre

<sup>210</sup> KUHN P., *op. cit.*, 1998. « (...) a willing eye can detect a pattern in the result across studies : negative effects may be more likely in the public sector » (p.1048).

<sup>211</sup> 64 % des études publiées dans cette revue américaine indique un effet négatif de la présence syndicale sur la productivité des salariés.

(INFLUEN)<sup>212</sup>. Cette variable se révèle statistiquement significative. Le coefficient négatif obtenu indique que les travaux dont les auteurs qui ont reçu des suggestions ou des commentaires d'autres chercheurs ont tendance à mettre en évidence un écart de productivité plus faible. Cela ne signifie pas que les études sont biaisées, car elles peuvent très bien être considérées comme plus fiables du fait de l'intervention de plusieurs chercheurs.

L'effet de la période considérée a été exploré à partir de cinq variables dichotomiques (1960 à 1990 avec 1950 comme référence). Les études publiées dans les années 1970 obtiennent des écarts de productivité plus importants que les autres années. Ce résultat est difficile à interpréter en lui-même. Il révèle des évolutions contrastées de l'influence syndicale dans le temps et confirme les résultats obtenus par notre méta-analyse en sous-groupes.

Enfin, une série de variable de mesure permet d'appréhender l'effet des indicateurs de mesure de la productivité (valeur ajoutée – VA – vs quantité physique), et le type de données utilisée (coupe transversale vs panel). *A priori*, l'utilisation de la valeur ajoutée risque de surestimer la grandeur de l'effet. Le niveau de la valeur ajoutée peut être influencée par l'effet syndical sur les salaires, ce qui va se traduire par une augmentation des prix à la consommation et donc engendrer un effet prix favorable pour la valeur ajoutée. Or, les coefficients de régression de la valeur ajoutée (VA) sont négatifs, mais ne sont pas statistiquement significatifs dans les modèles de production. L'utilisation de mesures physiques est significative dans les modèles de production et, comme nous l'attendions, le coefficient est négatif. Cela signifie que les études qui utilisent une mesure physique de productivité surestiment l'effet syndical sur celle-ci.

Un effet similaire est constaté pour les études en coupe transversale. En effet, les études longitudinales ont tendance à mettre en évidence plus souvent des effets moins importants alors que la taille des échantillons est négativement associée avec l'effet syndical sur la productivité.

---

<sup>212</sup> La plupart des auteurs remercient les personnes qui les ont conseillé ou aidé à rédiger leur papier (*acknowledgment*). Nous avons utilisé ces notes de bas de page pour établir des liens entre les chercheurs. Par ailleurs, certains chercheurs sont d'anciens doctorants à des spécialistes reconnus du domaine de recherche (Par exemple, Allen et Clark sont d'anciens thésards à Freeman et Medoff).



**Tableau 23. Méta-analyse de régression – Syndicat-Productivité**  
(Variable dépendante = Ecart de productivité en %)

Variable	Modèle général	Modèle spécifique	Modèle spécifique Echantillon restreint	Modèle spécifique Cobb-Douglas	Modèle spécifique Densité syndicale
<b>Secteur d'activité</b>					
BAT	-3.19 (-0.23)	-	-	-	-
MANUF	4.87 (0.54)	-	-	-	-
EDUC	16.37 (1.35)#	-	-	-	-
<b>Spécification économétrique</b>					
CAPITAL	-3.25 (-0.33)	-	-	-	-
PRODFONC	3.30 (0.27)	-	-	-	-
FRONT	-0.16 (-0.01)	-	-	-	-
COBB	6.02 (0.68)	-	-	-	-
LABOR	32.02 (3.56)***	27.38 (5.08)***	17.45 (4.56)*** [25.58 (4.49)***]	28.41 (4.18)***	29.30 (1.62)
DENSITE	-15.47 (-1.33)#	-	-	-	-
<b>Données</b>					
ENTREP	-15.92 (-1.66)#	-7.49 (-1.86)*	-5.28 (-1.62)# [-7.23 (-1.92)*]	-11.27 (-2.00)**	-8.51 (-0.69)
INDIVID	-10.45 (-0.75)	-	-	-	-
GB	-8.85 (-0.67)	-	-	-	-
JAPON	-9.76 (-0.81)	-	-	-12.89 (-1.77)*	-
USA	14.05 (1.12)#	15.03 (2.67)***	15.79 (4.20)*** [17.20 (3.23)***]	13.78 (1.83)*	10.00 (0.98)
PRIVE	14.13 (1.35)#	-	-	-	-
ECHANT	-0.01 (-2.26)**	-0.003 (-2.35)**	-0.002 (-2.30)* [-0.003 (-0.86)]	-0.004 (-2.68)**	-0.02 (-3.17)***
<b>Publication</b>					
OUVRAGE	-4.29 (-0.32)	-	-	-	-
ECOJ	-0.25 (-0.02)	-	-	-	-
MANJ	17.87 (1.35)#	13.60 (2.60)**	16.73 (3.79)*** [16.80 (2.21)**]	-	6.53 (0.43)
JLR	-29.00 (-2.59)**	-20.14 (-2.86)***	-9.90 (-1.80)* [-10.00 (-1.44)#]	-24.48 (-3.63)***	-74.42 (-4.28)***
ILRR	-9.25 (-0.75)	-	-	-	-
INFLUEN	-13.35 (-1.86)*	-15.16 (-2.98)***	-11.38 (-3.73)*** [-8.03 (-1.59)#]	-14.04 (-2.24)**	-2.31 (-0.24)
<b>Période</b>					
ANNEE	0.25 (0.31)	-	-	-	-
1960	-12.84 (-1.53)#	-	-	-	-
1970	9.40 (1.09)	10.61 (1.96)*	8.06 (2.33)** [13.37 (2.29)***]	-	42.50 (2.53)**
1980	3.98 (0.49)	-	-	-	-
1990	-8.45 (-0.70)	-	-	-	-
<b>Mesures</b>					
VA	-15.49 (-1.62)#	-17.28 (-2.39)**	-3.28 (-0.74) [-12.79 (-1.83)*]	-17.65 (-2.45)**	-59.29 (-3.82)***
PANEL	-2.68 (-0.36)	-	-	-	-
COUPE	-20.94 (-1.70)*	-28.95 (-3.82)***	-19.75 (-2.73)*** [-11.47 (-1.51)#]	-33.33 (-3.50)***	-9.90 (-0.62)
<b>Autres</b>					
%SYND	-	-	-	-	-
CONSTANT	-495.02 (-0.30)	4.94 (0.95)	-2.69 (-0.67) [-3.83 (-0.64)]	16.96 (2.80)***	-39.61 (-1.25)
R <sup>2</sup> (R <sup>2</sup> ajusté)	0.64 (0.35)	0.56 (0.49)	0.53 (0.44) [0.47 (0.37)]	0.56 (0.47)	0.84 (0.69)
F-de Fisher	2.21**	7.62***	5.95***	6.12	5.61***
Log-Likelihood	-291.46	-302.62	-238.96	-230.34	-97.37
N	70	71	63 [63]	53	24

t de Student entre parenthèses. \*, \*\*, \*\*\* coefficient statistiquement significatif au seuil de 10, 5 et 1 %, respectivement. # signifie que le t de Student est supérieur à 1.

### *2.1.3.2. Des différences méthodologiques entre les études empiriques qui expliquent environ 50 % de la variance des résultats*

Que peut-on conclure des résultats issus des modèles estimés présentés dans les colonnes 3 et 4 ? En premier lieu, certaines variables de contrôle affectent l'association syndicat-productivité alors que d'autres n'ont pas d'effet. Ce constat illustre la nécessité d'inclure dans les modèles de régression des variables de contrôle pertinentes. L'analyse plus fine des résultats tend à montrer que l'introduction de variables de contrôle concernant le secteur d'activité, la taille de l'entreprise, l'intensité capitaliste et la qualité de la main-d'œuvre revêt une importance considérable dans l'estimation des effets du syndicalisme sur la productivité du travail. En second lieu, 53 à 64 % de la variation entre les résultats est expliquée par ce que nous appellerons des « artefacts », c'est-à-dire des altérations produites artificiellement par les spécifications économétriques des modèles de régression. Toutefois, il existe un niveau de variance résiduelle significatif, démontrant qu'il n'y a pas d'effet universel et invariant du syndicalisme. Enfin, les travaux indiquant un lien positif entre la présence syndicale et la productivité ont tendance à être publiés dans certaines revues et pas dans d'autres.

L'étude du lien syndicat-gain de productivité a fait l'objet d'une méta-analyse particulière dont nous présentons les résultats ci-après.

## **2.2. Des résultats hétérogènes obtenus par les travaux portant sur le lien syndicat-gains de productivité liés essentiellement aux aspects méthodologiques**

### **2.2.1. Des études essentiellement longitudinales**

La recherche bibliographique a permis de collecter 33 études empiriques, explorant le lien entre le syndicalisme et les gains de productivité. Toutes ces études utilisent des méthodes de régression traditionnelles, des données longitudinales et, pour la plupart, une fonction de production. Les principales différences résident dans la mesure de la variable dépendante et dans le choix des variables indépendantes et de contrôle. Ces différences justifient à elles seules l'utilisation d'une méta-analyse de régression.

De nombreuses études ont été écartées de l'échantillon. Tout d'abord, ont été exclues celles qui s'appuient sur des mesures subjectives et perceptuelles de la croissance productive<sup>213</sup>. De même, ont été retirées les études utilisant des modèles logit et probit<sup>214</sup>, puisqu'elles ne sont pas comparables avec les autres. Un troisième groupe d'études a été écarté : il s'agit des travaux qui n'ont pas été publiés, tels que les cahiers de recherche ou les thèses de doctorat. Ces travaux sont considérés généralement comme étant moins fiables que ceux publiés dans des revues avec comité de lecture.

A l'instar de la précédente méta-analyse, se pose le problème des résultats non significatifs, qui ne sont pas publiés et qu'il faudrait intégrer pour assurer la robustesse et la validité de la méta-analyse. Le calcul du nombre « d'études dans le tiroir » permet d'évaluer ce biais<sup>215</sup>. Plus de 250 études seraient nécessaires pour modifier les résultats de notre méta-analyse ce qui laisse supposer que notre échantillon est suffisamment robuste malgré sa taille limitée. Ce dernier est constitué de 33 études qui représentent un total de 25 149 observations.

Les 33 études sont présentées par ordre alphabétique dans les tableaux 24 et 25. Les études portant sur la relation entre le syndicalisme et la croissance productive sont présentées dans le tableau 24. Il s'agit de l'échantillon principal d'étude. Un second échantillon, plus restreint, correspond aux études qui explorent le lien entre l'évolution de la syndicalisation et les gains de productivité (tableau 25). La syndicalisation et l'évolution de la syndicalisation sont des variables différentes, destinées à capter des effets eux-mêmes différents sur la croissance productive. Ainsi, il n'était pas correct de les regrouper dans le même échantillon. Idéalement, les études devraient étudier, à la fois, le rôle du niveau initial de productivité (ou l'effet à long terme de la syndicalisation sur la croissance productive) et l'évolution de la syndicalisation (ou l'effet direct sur la croissance productive). Ce dernier est important si le taux de syndicalisation évolue dans le temps.

Les résultats varient considérablement d'une étude à l'autre (tableau 24), avec des associations à la fois positives et négatives entre le syndicalisme et la croissance productive. Les corrélations partielles varient de -0.81 à +0.29. La plupart des études

<sup>213</sup> Par exemple, HOLZER H., « The determinants of employee productivity and earnings », *Industrial Relations*, vol. 29, n°3, Fall, 1990, pp. 403-422 et COOKE W., « Employee participation programs, group-based incentives and company performance: a union-nonunion comparison », *Industrial and Labor Relation Review*, vol. 47, n°4, july, pp. 594-609, 1994.

<sup>214</sup> ADDISON J.T., SIEBERT S., WAGNER J. et WEI X., « Worker participation and firm performance: evidence from Germany and Britain », *British Journal of Industrial Relations*, vol.38, n°1, 2000, pp. 7-48.

<sup>215</sup> Cf. *infra*, page 147.

(76%) mettent en évidence une association négative. Un nombre significatif d'études (40 %) mettent en exergue une relation qui n'est pas statistiquement différente de zéro. Seules deux études signalent une corrélation positive statistiquement significative entre le syndicalisme et la croissance productive.

**Tableau 24. Etudes empiriques explorant le lien entre le syndicalisme et la croissance productive (n=25)**

Auteur	Pays	N	t de Student	r	Ecart de croissance productive
Allen (1988)	USA	155	-1.23	-0.13#	+0.04%
Bartel (1994)	USA	155	-0.14	-0.012#	-0.24%
Bronars <i>et al.</i> (1994)	USA	510	-1.76	-0.120*	-1.83%
Clark (1984)	USA	4681	-0.81	-0.012#	-0.67%
Clark & Griliches (1984)	USA	4146	+1.00	+0.016#	+0.42% <sup>e</sup>
Davies & Caves (1987)	UK/USA	61	-1.66	-0.226*	n.c.
Gregg <i>et al.</i> (1993)	UK	1772	+0.98	+0.024#	-0.002% à +0.032%
Hirsch (1991)	USA	4258	-3.11	-0.048***	n.c.
Hirsch & Link (1984)	USA	19	-2.75	-0.578**	-2.68%
Kaufman (1992)	USA	81	+1.55	+0.179#	+4.28% à 7.88%
Kendrick (1973)	USA	21	-2.56	-0.516**	-1.76%
Kendrick & Grossman (1980)	USA	20	-4.21	-0.772***	-1.73% <sup>e</sup>
Kruse (1993)	USA	5652	-0.52	-0.007#	0%
Link (1981)	USA	51	-1.83	-0.263*	-5.52 <sup>e</sup>
Link (1982)	USA	97	-1.94	-0.197*	-4.91% <sup>e</sup>
Maki (1983)	Canada	53	-2.04	-0.281**	-1.3%
Mansfield (1980)	USA	20	-5.53	-0.805***	-2.79%
Mitchell <i>et al.</i> (1990)	USA	886	+2.01	+0.099**	0.8% à 2.31%
Nickell <i>et al.</i> (1992)	U.K.	1464	-1.80	-0.046*	n.c.
Phipps & Sheen (1994)	Australia	812	+8.62	+0.285***	+1.15%
Sveikauskas & Sveikauskas (1982)	USA	138	-0.43	-0.038#	n.c.
Terleckyj (1980)	USA	20	-1.843	-0.423*	-1.45%
Terleckyj (1984)	USA	192	-2.60	-0.469**	n.c.
Wilson (1995)	USA	30	-1.595	-0.304#	-0.078%
Zagler (2000)	Austria	20	+1.30	+0.270#	n.c.

Source: calculé à partir des études; \*, \*\*, \*\*\* : respectivement significatif au seuil de 10, 5, et 1 % ; # : non significatif ; e : signifie que les informations fournies par les études étaient insuffisantes pour calculer l'écart de productivité (mais des estimations ont été possibles à l'aide d'autres sources d'information). n.c. : informations insuffisantes pour calculer l'écart de productivité.

Par ailleurs, la dernière colonne du tableau 25 présente les estimations de l'écart de productivité. Dans plusieurs cas, les auteurs n'ont pas fourni suffisamment d'informations pour calculer les écarts de productivité entre les entreprises. Dans d'autres, nous avons estimé ce différentiel à partir d'informations supplémentaires. L'écart de productivité présenté ici mesure l'évolution de la croissance productive, résultant de la diminution du syndicalisme.

**Tableau 25. Etudes empiriques explorant le lien entre évolution de la syndicalisation et croissance productive (n=8)**

Auteurs	Pays	N	t-de Student	r	Ecart de productivité
Allen (1988)	USA	155	-1.55	-0.178#	+0.06%
Denny (1997)	U.K.	702	-2.01	-0.076**	+3.4%
Gregg <i>et al.</i> (1993)	UK	1772	-1.17	-0.028#	+2.6%
Haskel (1991)	U.K.	324	-0.24	-0.014#	+0.6%
Hirsch & Link (1984)	USA	19	-2.50	-0.535**	+0.35%
Kendrick & Grossman (1980)	USA	20	+4.49	+0.792***	n.c.
Maki (1983)	Canada	53	+2.49	+0.341**	+0.20%
Wilson (1995)	USA	30	+0.345	0.070#	-0.005%

Source: calculé à partir des études; \*, \*\*, \*\*\* : respectivement significatif au seuil de 10, 5, et 1 % ; # : non significatif ; n.c. : informations insuffisantes pour calculer l'écart de productivité.

### 2.2.2. Un effet globalement négatif mais qui varie en fonction de nombreux facteurs de contingence

La troisième étape de la méta-analyse consiste à calculer les statistiques descriptives relatives à la grandeur de l'effet. Le coefficient de corrélation partiel peut être converti en grandeur d'effet  $Z$  de Fisher (1928)<sup>216</sup>.

Les statistiques calculées dans la méta-analyse sont la moyenne, la moyenne pondérée, une mesure de l'homogénéité des études et les intervalles de confiance construits autour de la moyenne. Les résultats sont présentés dans le tableau 26. La moyenne non pondérée et la corrélation partielle médiane sont toutes deux négatives et respectivement égales à -0.163 et -0.063. La moyenne est pondérée par la taille de l'échantillon de chaque étude. Cet indicateur est nécessaire car chaque étude porte sur un échantillon de taille différente. La moyenne pondérée est proche de zéro.

<sup>216</sup> La formule de transformation d'un coefficient de corrélation partielle en  $Z$  de Fisher est la suivante :

$$Zr = \frac{1}{2} \ln \left( \frac{1+r}{1-r} \right)$$

**Tableau 26. Méta-Analyse, Syndicats et gain de productivité**

	Moyenne non pondérée r	Médiane r	Moyenne pondérée r	Test d'hétérogénéité
Echantillon total (=25) N=25,149, $\bar{X}$ =898 E = -0.81 à +0.29	-0.163 (-0.55 à +0.22)	-0.063	-0.006 (-0.019 à +0.007)	193.9***
Etudes Etats-Unis (=20) N=21,028, $\bar{X}$ =914 E = -0.81 à +0.18	-0.209 (-0.64 à +0.22)	-0.197	-0.017 (-0.031 à -0.002)	109.77***
Evolution syndicalisme (=8) N=3,075, $\bar{X}$ =384 E = -0.54 à +0.79	+0.031 (-0.81 à +0.87)	-0.052	-0.048 (-0.091 à -0.005)	41.52***

N = taille de l'échantillon ;  $\bar{X}$  = taille moyenne de l'échantillon ; E = étendue des corrélations partielles. Les chiffres entre parenthèses sont les intervalles de confiances à 95 %. \*\*\* signifie que l'hétérogénéité est statistiquement significative au seuil de 1 % (Test du Chi-deux).

La moyenne peut s'interpréter comme la tendance centrale des résultats de ce groupe d'études. L'intervalle de confiance à 95 % figure entre parenthèses et tient compte de la variance associée aux corrélations partielles moyennes. Il permet de vérifier si le lien syndicat-croissance productive est égal à zéro, positif ou négatif. L'intervalle de confiance autour de la moyenne pondérée inclut zéro. Ainsi, en tenant compte de toutes les études empiriques sur le sujet, nous pouvons conclure que la tendance centrale des résultats publiés est proche de zéro, ou qu'il existe une faible relation négative entre le syndicalisme et la croissance productive. C'est une inférence tout à fait valide, s'il existe une relation universelle entre les deux variables. Toutefois, cette relation est susceptible d'être influencée par de nombreux facteurs tels que le secteur d'activité, les pratiques de relations industrielles spécifiques à une entreprise et leur interaction avec les process de production particuliers.

Il semble intéressant de mettre en évidence l'existence de sous-groupes d'études homogènes. Plusieurs sous-groupes ont été testés, mais seul le sous-groupe concernant les études américaines est présenté ici, du fait de son intérêt (troisième ligne du tableau 26). Une nouvelle fois, nous pouvons constater une association négative entre syndicalisme et croissance productive. Cependant, la moyenne pondérée est maintenant plus largement négative que pour l'échantillon total. La principale différence réside dans le fait qu'elle est statistiquement significative et que l'intervalle de confiance n'inclut plus zéro. Le syndicalisme et la croissance productive sont ainsi négativement liés dans le contexte

américain. Soulignons ici que cette conclusion est différente de celle que proposent les revues narratives traditionnelles<sup>217</sup>.

Par ailleurs, le tableau 26 présente également les résultats du test d'hétérogénéité, pour le groupe des études américaines. Le résultat du test indique une hétérogénéité significative, ce qui révèle la présence de modérateurs de la relation syndicat-croissance productive qu'il est intéressant d'identifier.

### 2.2.2.1. Un effet qui varie au cours du temps

Comme nous l'avons déjà pressenti pour les études portant sur la relation syndicat-niveau de productivité, il est possible que cet effet varie au cours du temps<sup>218</sup>. De plus, certains travaux sur le sujet l'ont clairement mis en évidence<sup>219</sup>. Le tableau 27 présente trois façons différentes de classer la littérature empirique, afin d'explorer les variations au cours du temps.

Ainsi, les études peuvent être regroupées en deux sous-groupes, selon qu'elles sont publiées avant (12 études) ou après 1985 (13 études). La moyenne des corrélations partielles non pondérée est de -0,36 pour ce premier sous-groupe d'études, puis de +0,01 pour le second sous-groupe d'études. De plus, ces résultats sont significatifs au seuil de 1%. La moyenne pondérée n'évolue pas autant, passant de -0,013, avant 1985, à -0,002 après 1985. Ainsi, la littérature empirique après 1985 met en évidence, d'une part, une association moins importante entre le syndicalisme et la croissance de la productivité et, d'autre part, un changement de sens de la relation, passant d'une relation négative à une relation positive. Il semblerait que l'association entre le syndicalisme et la croissance productive varie au cours du temps. La date de publication n'est pas nécessairement associée à la période au cours de laquelle les syndicats influencent les gains de productivité. Dans le tableau 27, les études ont également été classées selon la période couverte par les données exploitées par chaque étude, en séparant les études utilisant des données avant et après 1980, puis avant et après 1985. Nos résultats font apparaître également une évolution de la grandeur d'effet en fonction de l'ancienneté des données étudiées.

<sup>217</sup> WILSON N. et CABLE J.R., « Unions, wages and productivity : some evidence from UK engineering firms », *Applied Economics*, January, pp.219-226, 1991.

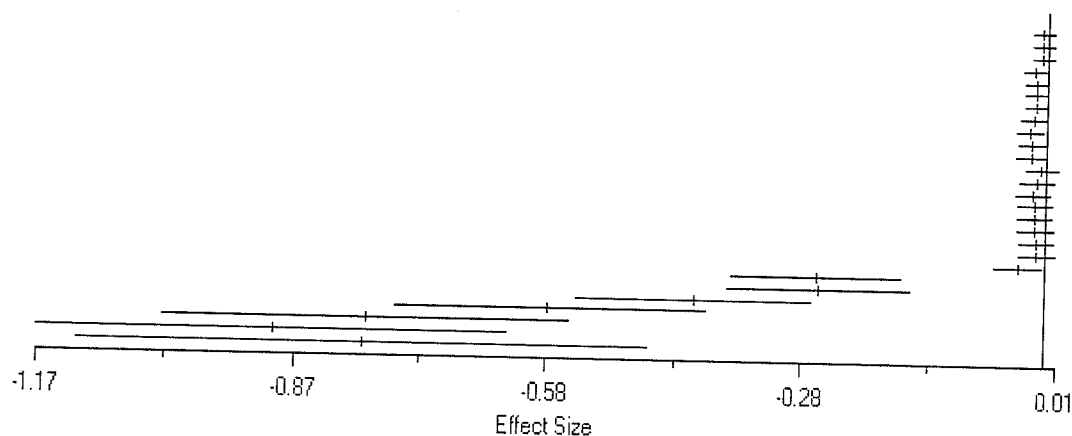
<sup>218</sup> DAVIS S. et CAVES R., *op. cit.*, 1987.

<sup>219</sup> GREGG P. et MACHIN S. et METCALF D., « Signals and cycles : Productivity growth and changes in union status on UK companies, 1984-89 » *Economic Journal*, n°103, pp. 894-907, 1993.

**Tableau 27. Syndicalisme et croissance productive, évolution dans le temps**

Sous-groupes	Nombre D'études	Corrélations partielles non pondérées	Corrélations partielles pondérées
Publié avant 1985	13	-0,014	-0,002
Publié après 1985	12	-0,362	-0,013
Données avant 1980	8	+0,027	+0,017
Données après 1980	17	-0,328	-0,025
Données avant 1985	10	+0,100	+0,025
Données après 1985	15	-0,288	-0,030

Une autre façon d'explorer ce problème est de réaliser une méta-analyse cumulative. Cela implique de procéder à une méta-analyse par séquence, en commençant par introduire une étude, puis en ajoutant à chaque fois une nouvelle étude supplémentaire. Les résultats de cette démarche peuvent être analysés graphiquement sur la figure 3. La moyenne et l'intervalle de confiance autour de cette moyenne se construisent progressivement en utilisant les dates de publication. Il apparaît qu'à chaque introduction d'une nouvelle étude, la distribution se rapproche de la valeur zéro.

**Figure 3. Corrélations partielles en fonction de la date de publication<sup>220</sup>**

<sup>220</sup> Méta-analyse cumulative réalisée avec le logiciel MétaWin 2.0.



Seules des hypothèses peuvent être avancées sur l'évolution de la relation au cours du temps. En l'absence d'éléments particuliers permettant de présupposer d'une amélioration des méthodologies ou des données au cours du temps, nous sommes conduit à proposer une explication alternative : il n'existe pas de relation universelle, invariante, entre le syndicalisme et la croissance productive. Ces changements fondamentaux résultent, peut être, d'un nouveau comportement des syndicats et/ou des managers, d'un climat social plus favorable, avec des partenaires sociaux plus soucieux de travailler ensemble.

### 2.2.2.2. Une méta-analyse de régression

Afin d'identifier d'autres modérateurs, nous avons également réalisé une méta-analyse de régression. Avec seulement 28 études disponibles, il a fallu sélectionner et réduire le nombre de variables explicatives.

Le choix de certaines de ces variables nécessite un développement. La productivité peut être définie comme un rapport entre une production et des facteurs (travail, capital, notamment) mis en œuvre. Les chercheurs s'intéressent souvent à la productivité du facteur travail, mais la mesure de la productivité globale des facteurs est souvent préférable. En effet, mesurer la seule productivité du travail donne une vision partielle de l'efficacité du facteur travail. Deux entreprises ayant des effectifs et une valeur ajoutée identiques ont la même productivité du travail. Or, si la première a des équipements plus modernes et plus performantes que la seconde, il est évident que les salariés ne travaillent pas de la même façon dans les deux entreprises. Aussi, la majorité des travaux empiriques utilisent la productivité globale des facteurs (*Total Factor Productivity*, TFP), plutôt que la productivité « apparente » du travail. De même, la densité syndicale ou l'adhésion syndicale sont des mesures de la présence syndicale qui sont préférables à l'utilisation d'une variable muette (présence ou absence de syndicats). La Recherche et Développement (R&D) est un déterminant important de la croissance productive et doit être intégrée, comme variable de contrôle.

Manifestement, des données longitudinales sont nécessaires pour calculer la croissance productive. Certaines études utilisent des données de panel, d'autres calculent aussi un taux annuel moyen de croissance productive (global ou partiel). Ces dernières correspondent en fait à des études en coupes transversales.

*A priori*, le signe de la relation entre ces variables et la corrélation partielle n'est pas évident. La méta-analyse de régression est présentée dans la colonne 2 du tableau 28. La variable dépendante dans chaque modèle est la corrélation partielle, calculée à partir de chaque étude et sans aucun ajustement par la taille des échantillons.

Le modèle spécifique est présenté en colonne 3 du tableau 28. Le  $R^2$  ajusté indique que ce modèle explique 72 % de la variance des effets du syndicalisme sur la croissance productive, laissant seulement 28 % de la variation ( $1-R^2$  ajusté) à d'autres facteurs qui ne sont pas contrôlés dans le modèle spécifique. Cela signifie que la variance entre les études collectées résulte du type de mesure, des données utilisées, des différences de spécification économétrique, plus que d'une véritable différence au niveau de l'effet du syndicalisme sur la croissance productive. Ceci est l'un des principaux apports de cette méta-analyse de régression.

**Tableau 28. Méta-analyse de régression, syndicat et croissance productive**

Variable	Modèle général (2)	Modèle spécifique (3)
CONSTANTE	-33.219 (-1.29)#	-31.300 (-1.99)*
DENSITE SYNDICALE	-0.157 (-0.79)	-0.149 (-1.72)*
R&D	0.178 (0.85)	0.266 (2.32)**
ENTREPRISE	-0.004 (-0.03)	-
USA	-0.015 (-0.06)	-
ANNEE	0.017 (1.29)#	0.016 (1.99)*
TAILLE/1000	0.064 (0.73)	0.059 (1.77)#
TFP	0.068 (0.34)	-
MANUF	0.076 (0.57)	-
INFLUEN	-0.411 (-2.64)**	-0.424 (-3.75)***
POST1985	-0.013 (-0.06)	-
DU	-0.209 (-1.75)#	-0.242 (-3.38)***
SPAN	-0.002 (-0.41)	-
COUPE	-0.148 (-0.46)	-0.162 (-1.70)#
$R^2$ ajusté	0.60	0.72
F de Fisher	3.92***	11.07***
Taille de l'échantillon	28	28

Le  $t$  de Student est entre parenthèses. \*, \*\*, \*\*\* : statistiquement significatif au seuil de 10, 5 et 1 % ; # :  $t$  de Student supérieur à 1.

Le signe négatif sur la DENSITE suggère que l'utilisation d'une variable muette, pour indiquer la présence syndicale, a tendance à biaiser l'effet syndical sur la productivité. Un résultat similaire émerge des études qui ne contrôlent pas l'évolution du taux de syndicalisation. Le coefficient positif sur la R&D indique que les études qui contrôlent l'effet de la R&D présentent des effets syndicaux plus faiblement négatif. Puisqu'il apparaît que la densité syndicale est préférable et qu'il est également nécessaire de

contrôler la R&D, les études ne tenant pas compte de ces variables conduiront à des effets biaisés.

L'effet mesuré dans ces études est l'effet moyen du syndicalisme, peu importe le climat et les relations entre les parties prenantes. Les résultats économétriques sont souvent trop fragiles pour tirer des conclusions sur les effets concrets du syndicalisme dans l'entreprise. Par ailleurs, il est possible que les corrélations entre la présence syndicale et la productivité des salariés en cachent d'autres et soient dues à d'autres variables non prises en compte. Une autre catégorie d'études s'est attaquée à une investigation plus approfondie des relations existants entre le syndicalisme et la productivité. Ces auteurs ont dépassé l'utilisation de la simple présence syndicale pour mesurer les relations industrielles dans l'entreprise en employant des indicateurs du climat des relations sociales<sup>221</sup>.

### **3. Les études portant sur l'effet du climat des relations industrielles sur la performance de l'entreprise**

Plusieurs travaux ont mis en évidence l'importance du climat des relations industrielles dans la relation syndicat-productivité du travail<sup>222</sup>. Ces travaux reposent sur l'idée que le climat social est un bon indicateur de la cohésion et du moral des salariés, supposés améliorer l'intensité et la qualité au travail et, par conséquent, la productivité du travail.

#### **3.1. Vers une prise en compte des caractéristiques du système de relations professionnelles : les travaux précurseurs de Katz, Kochan et Gobeille**

L'étude qui a marqué un tournant dans l'étude de l'effet du syndicalisme a été réalisé par Katz, Kochan et Gobeille<sup>223</sup>. Ils sont les premiers à se démarquer considérablement de l'approche économique traditionnelle en proposant que l'effet des syndicats sur la performance passe surtout par les caractéristiques du système de relations professionnelles et non pas par la seule présence syndicale. Ainsi, plutôt que de tenter de

---

<sup>221</sup> BELMAN D., *op. cit.*, 1992.

<sup>222</sup> Pour une synthèse de la littérature, cf. BELMAN, *op. cit.*, 1992.

<sup>223</sup> ICHNIOWSKI C., KOCHAN T. et GOBEILLE K.R., « Industrial relations performance, economic performance and QWL programs : An inter-plant analysis » *Industrial and Labor Relations Review*, vol.37, n°1, octobre, 1983, pp.3-17.

mesurer l'effet moyen du syndicalisme et de la négociation collective sur la performance, ils cherchent à explorer les liens entre les variations des caractéristiques du système de relations industrielles et les variations de performance. Ces chercheurs ont examiné les relations entre les programmes de qualité de vie au travail (*Quality of Working Life- QWL*) et des indicateurs économiques de performance au niveau des établissements. L'échantillon de l'étude porte sur dix huit usines syndiquées de General Motors possédant une technologie comparable et fabriquant des produits similaires. L'implication des salariés et les canaux de communication directs sont les principales caractéristiques de ces programmes QWL dont les auteurs s'attendent à ce qu'elles influencent la performance.

Leurs résultats révèlent que plus la performance sociale est mauvaise (plus de griefs, moins bon climat social, plus de mesures disciplinaires), plus la performance économique est faible (qualité et efficacité moindre). A la recherche d'une explication théorique à ces résultats, les auteurs avancent que le passage d'une situation conflictuelle à une situation plus coopérative permet de réduire le temps consacré à la gestion des conflits, de motiver la main d'œuvre et de « flexibiliser » la G.R.H., d'où une meilleure performance économique. Katz et Kochan ont poursuivi leur étude de l'effet du climat social sur la performance avec Weber<sup>224</sup>. Ils montrent que les mesures disciplinaires (lien négatif) et les attitudes de la main d'œuvre (lien positif) affectent significativement l'efficacité du travail alors que la participation aux programmes de suggestion et les attitudes des salariés sont significativement et positivement liés à la qualité des produits. Cette étude permet de corroborer plus encore l'impact du climat des relations industrielles sur la performance organisationnelle.

### **3.2. De nombreux travaux confirmant l'importance du climat social sur la productivité du travail**

Norsworthy et Zabala<sup>225</sup> ont étudié la relation existant entre l'ambiance au travail et la productivité au sein de l'industrie automobile. A partir des données du secteur automobile pour la période 1959-1976, les auteurs estiment une fonction coût incluant des indicateurs tels que les réclamations classées et non résolues, les grèves non autorisées et

---

<sup>224</sup> KATZ H., KOCHAN T., WEBER M., « Assessing the effects of industrial relations systems and efforts to improve the Quality of Working Life on organizational effectiveness », *Academy of Management Journal*, vol. 28, n° 3, september, 1985, pp. 509-526.

<sup>225</sup> NORSWORTHY J.R. et ZABALA C., « Worker attitudes, worker behavior, and productivity in the U.S. automobile industry, 1959-1976 », *Industrial and Labor Relations Review*, Vol.38, n°4, July, 1985, pp. 544-557.

les taux de démission. Ces indicateurs, qui mesurent l'attitude des salariés à l'égard de leur travail, se révèlent positivement associés à l'augmentation des coûts de production. Les auteurs estiment qu'une réduction de 10% de ces comportements de fuite et d'apathie génère une diminution de 4 à 5% des coûts de production.

Selon l'étude d'Ichniowski et Lewin, les procédures de réclamations/arbitrage (*grievance procedures*) réduisent les niveaux de conflits dans les entreprises américaines et, par conséquent, améliorent la productivité<sup>226</sup>. L'accès aux procédures de réclamation réduit la rotation des infirmières d'environ 15% dans les hôpitaux syndiqués par rapport à ceux non syndiqués. Cette observation est conforme aux conclusions avancées par Freeman en 1976 selon lesquelles les employés syndiqués changeaient moins de poste et y restaient plus longtemps. Kochan, Katz et Mower<sup>227</sup> ont observé une corrélation fortement négative entre les réclamations, les actions disciplinaires et la productivité. Dans une étude consacrée aux papeteries, Ichniowski<sup>228</sup> obtient des résultats comparables : la productivité est nettement plus forte lorsque la proportion de plaintes, déposées au cours d'une période donnée reste faible. La longueur de l'accord de négociation collective – considéré comme un indicateur permettant de mesurer le manque de confiance entre le personnel et la direction – a également un effet négatif sur la productivité<sup>229</sup>. Des résultats similaires ont été rapportés par Kelley<sup>230</sup> qui met en exergue un lien négatif entre le nombre de procédures de réclamation et la productivité dans les entreprises automatisées. Brett et Goldberg<sup>231</sup> constatent, quant à eux, que la résolution des réclamations dès les premières phases informelles de la procédure permet de réduire le nombre de grèves sauvages dans le secteur du charbon bitumineux. Les relations coopératives entre employés et direction réduisent considérablement le nombre des grèves spontanées. Schuster<sup>232</sup> a combiné études de cas et études statistiques afin d'évaluer la productivité et les effets sur l'emploi des

<sup>226</sup> ICHNIOWSKI C. et LEWIN D. (1987), « Grievance procedures and firm performance », in M. Kleiner, eds, *Human Resources and the performance of the firm*, Madison, WI, Industrial Relations Research Association.

<sup>227</sup> KATZ H., KOCHAN T. et MOWER N., *Worker participation and american unions : Threat or Opportunity*, Kalamazoo, MI : W.E., Upjohn Institute for employment research, 1984.

<sup>228</sup> ICHNIOWSKI C. « The effect of grievance activity on productivity », *Industrial and Labor Relations Review*, vol. 40, n°1, october, 1986, pp. 75-89.

<sup>229</sup> ICHNIOWSKI C. , *Ruling out productivity ? Labor contract pages and plant economic performance*, Working paper n°1368, National Bureau of Economic Research, june 1984b.

<sup>230</sup> KELLEY M., *Plan-specific and process-specific determinates of productivity : the case of programmable automation*, paper presented at the International Conference on Investment and Technology, Royal Swedish Academy of Engineering, january 1990a.

<sup>231</sup> BRETT J. et GOLDBERG S., « Wildcat strikes in bituminous coal mining », *Industrial Labor Relations Review*, july 1979.

<sup>232</sup> SCHUSTER M. The impact of Union-management cooperation on Productivity and employment, *Industrial and Labor Relation Review*, vol. 36, april, 1983, pp. 415-430.

programmes de coopération patronat-syndicats sur dix sites de production durant cinq ans. L'étude fait apparaître une augmentation de la productivité dans six des huit usines après l'introduction des programmes de coopération. L'efficacité des programmes est étroitement liée au processus d'implémentation. Les programmes ont exigé un engagement fort de la part des employés et des employeurs sans pour autant être perçus comme des moyens de manipulation.

Les conflits mesurés notamment par le nombre de grèves dites « sauvages », affectent également la productivité. En utilisant des données sur la période 1961-1981, Flaherty<sup>233</sup> montre que les grèves sauvages ont un impact très négatif sur les niveaux de productivité. De même, l'étude de Bemmels<sup>234</sup> portant sur 46 usines réparties sur sept secteurs d'activité, confirme que les conflits collectifs influence négativement la productivité du travail. La faible coopération entre les partenaires sociaux serait à l'origine de la diminution de la productivité du travail.

Dans un souci de clarté et de concision, l'ensemble des études présentées sont reprises dans le tableau 29.

---

<sup>233</sup> FLAHERTY S., « Strike activity, worker militancy, and productivity change in manufacturing, 1961-1981 », *Industrial and Labor Relations Review*, vol.40, n°4, July 1987.

<sup>234</sup> BEMMELS B., « How unions affect productivity in manufacturing plants », *Industrial and Labor Relations Review*, January, pp. 241-253, 1987.

**Tableau 29. Synthèse des principales études empiriques portant sur l'effet du climat des relations industrielles sur la performance organisationnelle**

Auteurs	Période de l'étude	Type d'étude	Variabiles clés	Principaux résultats
Brett et Goldberg (1979)	1979	L'étude couvre des conflits miniers dans deux entreprises.	L'étude apporte des éléments de comparaison entre deux types de grèves à travers des entretiens et d'autres sources d'infos	Les grèves « sauvages » diminuent lorsqu'il existe une procédure de plaintes.
Katz, Kochan et Gobeille (1983)	1970-1980	Programme QWL sur 18 sites de GM. Analyse longitudinale (1970-1980).	<b>Productivité</b> : Qualité et ratio heures de travail actuel/standard <b>Climat social</b> : Mesures d'attitude de coopération et de confiance (absentéisme, actions disciplinaires, temps passé à la négociation...)	Un bon climat social permet d'améliorer la qualité mais pas la quantité de la production.
Schuster (1983)	1983	Comparaison output/salarié au sein de 9 sites industriels (acier)+ Etude de cas	<b>Productivité</b> : Output/heure et effectif moyen de salarié par mois <b>Plan</b> : Régression avant et après mise en place de la participation aux bénéfices	Les projets de participation améliorent la productivité mais n'affectent pas le niveau d'emploi.
Kochan, Katz et Weber (1985)	1978-1980	25 établissements d'une entreprise manufacturière. Analyse longitudinale (1978-1980)	<b>Productivité</b> : Qualité et ratio heures de travail actuel/standard <b>Climat social</b> : Mesures d'attitude de coopération et de confiance (absentéisme, actions disciplinaires, temps passé à la négociation...)	Un système de RI performant (peu de conflits et bonnes attitudes) est associé à une meilleure performance.
Norsworthy et Zabala (1985)	1959-1976	Fonction Coûts de l'industrie automobile de 1959 à 1976	<b>Coûts</b> : Coût unitaire de l'industrie automobile <b>Attitudes</b> : mesures des procédures de plaintes, des démissions, des grèves.	L'amélioration de l'attitude des salariés est associée à une diminution des coûts de production.
Ichniowski (1986)	1976-1982	Fonction de production de 10 papeteries sur la période 1976-1982	<b>Productivité</b> : Output mensuel en tonnes <b>Climat social</b> : total des pages de négociation collective <b>Contrôle</b> : nombre de machines à papier,...	Le nombre de procédures de plaintes réduit la productivité.
Ichniowski et Lewin (1987)	1986	L'étude couvre 111 hôpitaux. Le travail original de Spencer (1986) fut d'étudier l'effet du mécanisme de prise de parole sur le turnover	<b>Turnover</b> : Turnover volontaire sur 12 mois <b>Syndicalisation</b> : % d'infirmières syndiquées	Le turnover des infirmières est 14 % et 15 % plus faible lorsque sont mises en place des procédures de plainte.
Bemmel (1987)	1987	Fonction de production translog estimant des données de 47 sites industriels dans 7 secteurs d'activité	<b>Productivité</b> : VA <b>Syndicalisation</b> : % de salariés couvert par un contrat syndical. <b>Contrôle</b> : management participatif.	La présence syndicale ne réduit pas la productivité. Les grèves ont un effet fortement négatif sur la productivité.
Cutcher-Gershenfeld (1991)	1984-1987	25 départements d'un établissement américain de la compagnie Xerox. Analyse longitudinale (1984-1987). Analyse par grappes utilisée pour identifier les trois modèles d'interactions.	<b>Modèles d'interaction patronales-syndicales</b> (conflictuel, transitoire et coopératif) <b>Performance</b> : qualité du produit, frais d'exploitation, délais de livraison, productivité	Le modèle conflictuel d'interaction est associé à une performance moindre que les modèles transitoire et coopératif. Ces deux derniers modèles se démarquent peu quant à leurs effets sur la performance.
Wagar (1997)		3 échantillons d'établissements canadiens syndiqués, l'un comptant 367 cas, le second 392 cas et le dernier 280 cas. Analyse transversale.	<b>Climat social</b> : Climat des relations patronales-syndicales <b>Productivité</b> : Evaluation subjective de la performance	Un meilleur climat des relations sociales est associé à une meilleure perception de la performance de l'entreprise.

## CONCLUSION DU CHAPITRE 2

Au terme de la présentation des principales études menées sur la relation entre le syndicalisme et la performance de l'entreprise, la situation reste encore confuse. Malgré l'existence de nombreux travaux empiriques, les effets du syndicalisme sur la performance financière de l'entreprise demeurent incertains. Les études se heurtent à la complexité du processus, qui demanderait des analyses plus fines. La nature des effets du syndicalisme sur la *performance intermédiaire* de l'entreprise est également au centre des interrogations actuelles : les syndicats ont-ils une influence positive sur la productivité du travail, comme le supposent Freeman et Medoff<sup>235</sup> ? L'enjeu est d'importance, car il s'agit d'identifier l'ensemble des effets pouvant avoir une incidence sur la performance financière. La nécessité de ce diagnostic est renforcée par l'absence d'un cadre théorique unique expliquant les effets du syndicalisme sur la performance financière de l'entreprise.

Le principal résultat des études présentées dans ce chapitre est que les effets des syndicats sur la performance de l'entreprise sont très différenciés. Ils dépendent, suivant les études, de la période considérée, de la taille de l'entreprise, de leur situation géographique, de leur secteur d'activité et, plus généralement, des caractéristiques propres des entreprises et, comme l'ont montré les recherches d'Hirsch<sup>236</sup> et d'Hirsch et Addison<sup>237</sup>, de leur environnement concurrentiel et de leur stratégie en matière d'investissements immatériels.

Les méthodes de recherche, le choix des indicateurs et les traitements économétriques sont également très variés. En outre, les syndicats recouvrent des organisations extrêmement diverses, tant du point de vue de leurs objectifs, de leurs logiques d'action ou de leur capacité d'action dans l'entreprise. Le fait que chaque étude n'examine qu'un aspect partiel du syndicalisme accentue le caractère éclaté de la littérature. Dans ces conditions, il est difficile de conclure de façon globale et synthétique sur l'effet des syndicats sur la performance financière des entreprises, même si la majorité des études relevées semblent conclure à un effet négatif.

Il convient toutefois de rappeler la prédominance des travaux d'origine anglo-saxonne dont les modélisations ne sont que très peu, voire pas du tout utilisées en

---

<sup>235</sup> FREEMAN R.B. et MEDOFF J.L., *op. cit.*, 1984.

<sup>236</sup> HIRSCH B., *op. cit.*, 1991.

<sup>237</sup> HIRSCH B. et ADDISON J., *op. cit.*, 1986.



France, puisque la théorie syndicale y relève avant tout de la sociologie ou des sciences politiques. Les deux études empiriques réalisées dans le contexte français<sup>238</sup> ne peuvent donner lieu à des conclusions définitives et demandent à être validées par ailleurs, laissant entrevoir de nombreuses perspectives de recherche.

---

<sup>238</sup> COUTROT T., *op. cit.*, 1986 et MATHIEU-MORVAN I., *op. cit.*, 2001.

## CONCLUSION DE LA PARTIE 1

Grâce aux travaux de Freeman et Medoff, il paraît envisageable de postuler l'existence d'un lien entre le syndicalisme et la performance de l'entreprise en remédiant au caractère unidimensionnel parfois reproché aux modélisations économiques traditionnelles. Cependant, cette grille d'analyse présente deux conceptions du syndicalisme – le monopole syndical et le moyen d'expression collective – dont il convient d'évaluer la contribution respective à la performance de l'entreprise.

La conception du syndicalisme, comme un instrument qui affecte le calcul économique de l'entreprise permet d'appréhender les processus d'influence des syndicats sur l'efficacité de l'entreprise. Toutefois, les travaux empiriques montrent l'étendue des effets possibles – sur les salaires et la productivité du travail – sans pouvoir trancher effectivement sur la réalité et l'intensité des influences. Les recherches empiriques présentées illustrent bien la diversité des caractéristiques du système de relations industrielles susceptibles de masquer la véritable relation entre la présence syndicale et la performance de l'entreprise.

La vision du syndicalisme en tant que moyen d'expression collective et de réponse institutionnelle, amorce une réponse aux limites et aux contradictions des résultats des travaux empiriques issus de la problématique précédente. En effet, elle suggère que le syndicalisme est avant tout un instrument de médiation entre des acteurs, les salariés et les directions d'entreprises. Elle montre surtout que la compréhension des modalités de la relation sont nécessaires et déterminent les résultats observés.

Le climat social et les relations entre les partenaires sociaux sont autant de caractéristiques du système de relations industrielles prises en compte dans ce courant de recherche. Les résultats présentés dans cette première partie démontrent bien que l'effet du syndicalisme sur la performance est complexe et que le climat des relations sociales peut apporter un éclairage nouveau à l'étude de cet effet. Les mesures employées sont nettement plus sophistiquées que celles employées dans les études économétriques et sont à même d'apporter certaines explications aux résultats divergents et ambigus obtenus par les économistes. Comme le souligne Cutcher-Gershenfeld<sup>239</sup>, l'emploi d'un seul indicateur comme la présence syndicale peut masquer un large éventail de modèles de relation patronales-syndicales.

---

<sup>239</sup> CUTCHER-GERSHENFELD J., « The impact on economic performance of a transformation in workplace relations », *Industrial and Labor Relations Review*, vol.44, n°2, January, 1991, pp. 241-260.

Finalement, la contribution des recherches présentées ici est de montrer que pour évaluer l'effet des syndicats, il existe d'autres facteurs à considérer que le seul statut syndical. En outre, les résultats de ces travaux anglo-saxons s'appuyant sur ces modèles théoriques doivent être interprétés avec beaucoup de précaution étant donnée la difficile transférabilité de ces derniers au contexte français. Comme le rappellent d'Arcimoles et Huault, « *les structures, l'organisation, les valeurs de référence et les modes d'action ne sont pas identiques : dans le domaine des relations syndicales, les systèmes nationaux restent encore le référentiel dominant* »<sup>240</sup>.

A ce stade de notre recherche apparaissent deux questions essentielles :

- dans quelle mesure le modèle de Freeman et Medoff décrit dans cette première partie est-il applicable au système français de relations professionnelles ?
- de quelle façon pourrait-on remédier aux différentes limites de ce modèle pour construire une analyse plus fine et en même temps plus globale des effets syndicaux sur la performance de l'entreprise ?

C'est pourquoi, avant d'élaborer les hypothèses de la recherche sur les effets présumés de la présence syndicale sur la performance financière de l'entreprise dans le contexte français, il paraît nécessaire de présenter le système de relations professionnelles français et ses spécificités. Nous allons montrer que l'amélioration du modèle passe par un affinement de la description de la nature des syndicats. Un tel modèle théorique permet une approche plus globale et plus complète des relations professionnelles françaises. Il n'implique pas le rejet des modèles économiques qu'il complète en fournissant une vision dans laquelle se retrouvent diverses analyses socio-politiques françaises, le modèle de Freeman et Medoff ne pouvant, par exemple, traduire certains aspects du système français de relations professionnelles.

---

<sup>240</sup> ARCIMOLES (d') C.H. et HUAULT I., *op. cit.*, 1996, page 223.

## **DEUXIEME PARTIE**

### **PROPOSITIONS POUR L'ANALYSE DES EFFETS DU SYNDICALISME SUR LA PERFORMANCE DES ENTREPRISES EN FRANCE**

## DEUXIEME PARTIE

### PROPOSITIONS POUR L'ANALYSE DES EFFETS DU SYNDICALISME SUR LA PERFORMANCE DE L'ENTREPRISE EN FRANCE

La première partie de cette thèse a présenté de nombreux travaux consacrés au lien entre le syndicalisme et la performance de l'entreprise. Cette synthèse de la littérature ouvre des voies de recherche et des perspectives inédites dans le contexte français. Deux constats essentiels se dégagent de cet ensemble d'études. D'une part, un désaccord subsiste sur l'existence ou non d'effets du syndicalisme sur la performance. D'autre part, lorsqu'ils sont observés, ces effets, comme les situations dans lesquelles ils se produisent, apparaissent singulièrement variés. Ces constats, relevés dans un contexte anglo-saxon, suscitent de nombreuses interrogations sur leur transposabilité dans l'analyse de la performance des entreprises que nous proposons d'effectuer en France.

La nécessité d'enrichir les modèles analytiques de la littérature anglo-saxonne a été soulignée par certains<sup>1</sup>. Les spécificités locales des relations industrielles doivent être prises en compte afin d'améliorer et d'adapter les modèles économiques traditionnellement utilisés par les chercheurs anglo-saxons, en intégrant des descripteurs et hypothèses spécifiques au syndicalisme français. D'Arcimoles et Huault proposent de tenir compte des modalités concrètes de l'implantation syndicale, des stratégies et du pouvoir syndical dans l'entreprise ou encore des caractéristiques du système de négociation (caractère conflictuel/coopératif, niveau concerné par la négociation, typologie des accords, etc.).

---

<sup>1</sup> ARCIMOLES (d') C.H. et HUAULT I., *op. cit.*, 1996, pages 222-223.

Cette seconde partie propose, sur cette base, un modèle et des hypothèses de recherche visant à expliquer les effets du syndicalisme sur la performance financière des entreprises françaises. Un premier chapitre (chapitre 3) permettra d'examiner les caractéristiques du syndicalisme en France, afin de mettre en évidence les spécificités des relations sociales. En effet, l'origine anglo-saxonne des travaux antérieurs rend parfois difficile la prise en compte des principales caractéristiques du système de relations professionnelles français. Cette étude du système de relations professionnelles français fondera la construction de la problématique d'analyse des effets du syndicalisme sur la performance. Puis, la proposition du modèle de recherche adopté sera développée dans le deuxième chapitre (chapitre 4). La nature des interactions entre les différents acteurs et leurs conséquences économiques seront aussi mises en évidence.

## **CHAPITRE 3**

### **LES PRINCIPALES CARACTERISTIQUES DU SYNDICALISME FRANÇAIS. DESCRIPTION ET EVOLUTION**

## CHAPITRE 3

### LES PRINCIPALES CARACTERISTIQUES DU SYNDICALISME FRANÇAIS. DESCRIPTION ET EVOLUTION

Ce chapitre a pour but de répondre à une question essentielle pour notre objet d'étude : existe-t-il un modèle spécifique de syndicalisme à la française ? En d'autres termes, les expériences syndicales qui ont pris place dans l'histoire contemporaine française constituent-elles une configuration historique dont les grands traits auraient défini une voie française du syndicalisme ? Selon Rojot<sup>2</sup>, « *un système national de relations industrielles, (...) est le produit unique de l'évolution historique de ses interactions tant internes qu'avec les autres sous-systèmes du système social global : économique, politique, etc. En ce sens, il ne peut être semblable à aucun autre* »<sup>3</sup>.

Il semble que le syndicalisme français soit effectivement marqué, tout au long de son histoire, par de très fortes continuités<sup>4</sup>. Les cinquante années qui ont vu se constituer la première organisation confédérale, des chambres syndicales du second Empire aux premières années du XX<sup>ème</sup> siècle, ont durablement marqué toute l'évolution ultérieure des organisations ouvrières en France et le mouvement syndical en général. Les difficultés rencontrées par les militants du mouvement ouvrier, la complexité de la vie politique française, la spécificité du développement de l'industrialisation en France ont produit un

---

<sup>2</sup> ROJOT J., « Syndicats français et théorie des relations industrielles », *Revue Française de Gestion*, septembre-octobre 1977, pp. 49-58.

<sup>3</sup> Pour autant, ROJOT nuance ses propos en admettant que "le caractère exceptionnel des relations sociales françaises est en réalité très relatif et que bien des traits communs rapprochent le système français de ses homologues anglo-saxons qu'on lui oppose fréquemment" (p.49).

<sup>4</sup> KARILA-COHEN P. et WILFERT B., *Leçon d'histoire sur le syndicalisme français*, Paris, PUF, 1998.



modèle syndical spécifique, adapté aux conditions nationales.

La première section de ce chapitre est consacrée à la description des caractéristiques actuelles du syndicalisme français. Elle cherche, d'une part, à mettre en évidence les traits particuliers du syndicalisme français issus de cette évolution historique<sup>5</sup> et, d'autre part, à évoquer la crise du syndicalisme en France : le syndicalisme français a subi une chute vertigineuse de ses effectifs, depuis le milieu des années 1970, à tel point que sa légitimité est, pour la première fois, posée avec insistance. La seconde section de ce chapitre présente l'évolution récente des conditions de l'action syndicale en France et, notamment, la perte de contrôle des syndicats sur les salariés se manifestant par la baisse de la conflictualité et de la montée des négociations au niveau des entreprises.

Dès lors, l'objet de ce chapitre est de mettre en évidence les singularités du syndicalisme français, le différenciant de celui de la plupart des autres pays industrialisés. Il doit permettre d'analyser la transposabilité des modèles d'analyse anglo-saxons et, par ailleurs, de formuler des recommandations afin d'améliorer la grille d'analyse de la relation syndicat-performance dans le contexte français.

---

<sup>5</sup> Les lecteurs particulièrement intéressés par l'histoire du mouvement syndical français peuvent consulter les ouvrages de LEFRANC consacrés d'une part, à la période 1870-1940 et, d'autre part, à la période 1945-1968. LEFRANC G., *Le mouvement syndical sous la III<sup>ème</sup> République*, Paris, Payot, 1967 et LEFRANC G., *Le mouvement syndical de la Libération aux événements de mai-juin 1968*, Paris, Payot, 1969. Voir également MOURIAUX R., *Les syndicats dans la société française*, Paris, Presses de la Fondation Nationale des Sciences Politiques, 1983 ; REYNAUD J.D., *Les syndicats en France, tomes 1 et 2*, Paris, Seuil, 1975 et CAIRE G., *Les syndicats ouvriers*, Paris, PUF, coll. Thémis, 1971. L'ouvrage plus récent de KARILA-COHEN et WILFERT (*op. cit.*, 1998) est également très complet et offre une synthèse très bien documentée.

## SECTION 1 – LES TRAITS PARTICULIERS DU SYNDICALISME FRANÇAIS

Le syndicalisme en France résulte d'un long façonnement qui explique, en partie, ses caractéristiques actuelles<sup>6</sup>. Les principaux traits mis en exergue par Landier et Labbé et qui sont analysés dans cette section, sont les suivants : une multiplicité d'acteurs syndicaux aux stratégies différenciées, un faible taux de syndicalisation, une audience électorale en recul et une implantation syndicale qui compte de très fortes disparités<sup>7</sup>. Cette section se conclut par une analyse des causes du déclin syndical en France.

### 1. Une multiplicité d'organisations syndicales aux stratégies différenciées

Comme le rappelle Daniel Labbé<sup>8</sup>, « *la liberté individuelle d'adhérer au syndicat de son choix, affirmée par la Constitution de 1946, induit deux principes qui structurent les relations sociales en France : la libre adhésion comme droit individuel du salarié, la liberté de choix avec pour conséquence le pluralisme syndical* »<sup>9</sup>. Ainsi, les salariés français n'ont aucune obligation de se syndiquer, contrairement aux salariés britanniques ou américains dont l'adhésion à un syndicat est parfois la condition nécessaire à l'embauche dans l'entreprise<sup>10</sup>. Par ailleurs, tous les salariés français, qu'ils soient syndiqués ou non, bénéficient des dispositions des accords conclus entre organisations syndicales et employeurs<sup>11</sup>.

<sup>6</sup> MOURIAUX R., *Le syndicalisme en France*, Paris, PUF, Que sais-je ?, n°585, 1992. MOURIAUX R., *Le syndicalisme en France depuis 1945*, Paris, La Découverte, 1994. KARILA-COHEN P. et WILFERT B., *op. cit.*, 1998.

<sup>7</sup> LANDIER H. et LABBE D., *Les organisations syndicales en France*, Paris, Edit. Liaisons, 1998, page 9.

<sup>8</sup> Précisons ici que Daniel Labbé, ancien responsable de la CFDT, est aujourd'hui consultant et l'auteur de plusieurs ouvrages sur les relations sociales en France. Son homonyme Dominique Labbé est Maître de conférences en Sciences Politiques à l'I.E.P. de Grenoble. Ils sont tous deux reconnus comme des spécialistes du syndicalisme français et leurs écrits respectifs seront souvent évoqués au cours de cette thèse.

<sup>9</sup> LABBE D., « Histoire et enjeux contemporains du syndicalisme français », in Allouche J. (coord.), *Encyclopédie des Ressources Humaines*, Paris, Economica, à paraître 2002, page 9.

<sup>10</sup> Soulignons que les mécanismes d'adhésion obligatoire à l'embauche (*closed shop* en Grande-Bretagne et *union shop* aux Etats-Unis) ont évolué dans une direction défavorable aux syndicats que ce soit en Grande-Bretagne, avec l'assouplissement de la législation impulsé par Margaret Thatcher (*Employment Acts* de 1980 et 1982), ou aux Etats-Unis avec la Loi *Taft-Hartley* de 1947, qui permet aux Etats d'adopter une législation qui interdit les *union shop*. (AMADIEU, 1993, *op. cit.*, p.157-162). Notons qu'en France, les imprimeries de presse et les dockers ont bénéficié d'une dérogation au principe de liberté d'adhésion, jusqu'à la loi de juin 1992 mettant fin au monopole syndical (AMADIEU, *op. cit.* 1999, p.109).

<sup>11</sup> LABBE D., *op. cit.*, 2002.

### 1.1. Un pluralisme inscrit très tôt dans la Constitution française

La Constitution de 1946 et les textes ultérieurs ont entériné cette conception pluraliste du syndicalisme français, qui se dessinait déjà dans la loi Waldeck-Rousseau de 1884<sup>12</sup>. Ce pluralisme syndical résulte également de la grande liberté laissée aux syndicats dans la détermination de leur doctrine et de leurs objectifs<sup>13</sup>. La loi d'octobre 1982 facilite la création de nouveaux syndicats et limite les possibilités de dissolution<sup>14</sup>. Il existe ainsi une grande variété de syndicats en France, dont certains ne rassemblent que quelques membres, d'autres plusieurs milliers. Cet éparpillement du syndicalisme français tend à s'accroître. On dénombre actuellement sept organisations syndicales « généralistes » : la Confédération Générale des Travailleurs (C.G.T.), la Confédération Française Démocratique du Travail (C.F.D.T.), la C.G.T-Force Ouvrière (C.G.T.-F.O.), la Confédération Générale des Cadres (C.F.E.-C.G.C.), représentatives au niveau national, l'Union Nationale des Syndicats Autonomes (U.N.S.A.), le Groupe des dix (dont le syndicat S.U.D. – Solidaires, Unitaires, Démocratiques). Il existe, par ailleurs, des syndicats propres à certains secteurs, sans compter les syndicats indépendants dont l'audience nationale demeure faible (cf. encadré 1)<sup>15</sup>.

Compte tenu des évolutions de l'environnement économique des entreprises, le pluralisme syndical est souvent vécu aujourd'hui comme un affaiblissement du syndicalisme<sup>16</sup>. L'émiettement syndical serait peu propice à des rapports sociaux structurés<sup>17</sup>. En effet, les directions qui conduisent des négociations peuvent être tentées d'éviter certains syndicats d'opposition, en donnant la priorité aux discussions menées avec les syndicats de proposition. Cela peut se traduire par des accords signés avec une

---

<sup>12</sup> La loi Waldeck-Rousseau de 1884 indiquait déjà que les syndicats pouvaient se constituer librement sans autorisation préalable (MOURIAUX, *op. cit.*, 1992, p.22). L'article 2 du texte de 1884 définit le principe de regroupement : « Art. 2. Les syndicats ou associations professionnelles, même de plus de vingt personnes exerçant la même profession, des métiers similaires ou des professions connexes, concourant à l'établissement de produits déterminés, pourront se constituer librement sans l'autorisation du gouvernement ».

<sup>13</sup> AMADIEU J.F., *op. cit.*, 1999.

<sup>14</sup> La loi de 1982 précise simplement que « les syndicats professionnels ont exclusivement pour objet l'étude et la défense des droits ainsi que des intérêts matériels et moraux, tant collectifs qu'individuels, des personnes visées par leurs statuts » (AMADIEU, *op. cit.*, 1999, p. 96).

<sup>15</sup> Selon ANDOLFATTO D. et LABBE D. (*Sociologie des syndicats*, Paris, La Découverte, 2000, p. 22), « cette diversité s'explique par une double tradition historique : la première, issue du mouvement ouvrier, a engendré la CGT et FO ; la seconde, produit du catholicisme social, a donné naissance à la CFDT et à la CFTC. A ce double lignage s'est superposé un syndicalisme de type catégoriel : groupement d'une partie des cadres au sein de la CGC, création de syndicats autonomes dans certaines professions. »

<sup>16</sup> AMADIEU J.F., *op. cit.*, 1999.

<sup>17</sup> LABBE D. (*op. cit.*, 2000, page 10) prend l'exemple de la Compagnie aérienne Air France qui compte pas moins de 15 syndicats, dont la plupart représentent à peine 5 % des salariés de l'entreprise.

partie seulement des syndicats, qui peuvent ne représenter qu'une minorité des salariés. Les résultats de ces négociations sont fragiles et incitent souvent les syndicats contestataires, non signataires des accords, à exprimer leur mécontentement au travers de conflits sociaux<sup>18</sup>. Dans un contexte de changement permanent, l'évolution des techniques managériales fait apparaître l'importance de l'adhésion positive des individus et des collectifs de travail. Cette mobilisation reste fortement dépendante d'un véritable processus de négociation, où l'existence d'une représentation cohérente et apte à jouer un rôle d'intermédiaire social devient déterminante. Or, la négociation collective, déjà très fragmentée (par les procédures, les thèmes, les niveaux...), peut souffrir davantage de la pluralité syndicale si celle-ci ne permet pas d'assurer une paix sociale consécutive à un accord collectif. Par ailleurs, les employeurs ne trouvent pas toujours de partenaires solides sur lesquels s'appuyer, ce qui rend difficile l'émergence d'un jeu à somme positive. Pour toutes ces raisons, le pluralisme syndical à la française soulève de nombreuses interrogations, quant à son efficacité pour les salariés et pour les entreprises.

Selon Amadiou, « (...) il existe un pluralisme qui affaiblit, semble-t-il, la position des salariés lorsque plusieurs syndicats « généralistes » se partagent le marché de la représentation, et un pluralisme qui apparaît souvent plus efficace (pour les travailleurs concernés et eux seuls), lorsque les syndicats sont « spécialisés » dans une niche étroite (un métier, une catégorie, un corps, une profession). Mais, attention, en aucun cas le pluralisme à la française, caractérisé par une intense rivalité en vue de la représentation des mêmes salariés, n'est performant ». Tout en insistant sur les différences pouvant exister entre les syndicalismes britannique et français, Amadiou fait référence à plusieurs travaux britanniques qui mettent en évidence, d'une part, lorsque deux syndicats défendent les intérêts des mêmes salariés, le fait que la concurrence entre syndicats affaiblit la position des travailleurs<sup>19</sup> et, d'autre part, que les effets de la fusion de deux syndicats dans une même profession sont très positifs sur les négociations collectives<sup>20</sup>. La capacité du syndicalisme à représenter les salariés dans leur totalité est aujourd'hui une question essentielle, qui se pose aux syndicats comme aux employeurs.

<sup>18</sup> AMADIEU J.F., *op. cit.*, 1999, p.148.

<sup>19</sup> HORN H. et WOLINSKI A., « Workers substitutability and patterns of unionisation », *Economic Journal*, n°98, 1988, pp. 484-497.

<sup>20</sup> DOLTON P. et ROBSON M., « Trade union concentration and the determination of wages », *British Journal of Industrial Relations*, n°34 (4), december 1996.

### Encadré 1 - La notion de représentativité syndicale

Cette notion est spécifique au syndicalisme français et n'existe pas dans les pays anglo-saxons. La représentativité syndicale s'apprécie selon les critères posés par l'article L. 133.2 du code du travail qui sont :

- effectifs suffisants ;
- indépendance vis-à-vis du patronat ;
- cotisations régulières permettant une autonomie financière ;
- expérience acquise après plusieurs années d'ancienneté ;
- attitude patriotique pendant la guerre.

Dans ces conditions, seules ont été reconnues comme représentatives de plein droit, au niveau national, la C.G.T., la C.F.D.T., la C.G.T.-F.O., la C.F.T.C., et la C.F.E.-C.G.C. (arrêté du 31 mars 1966). Est donc automatiquement représentatif un syndicat affilié à l'une de ces cinq organisations. De fait, celui-ci bénéficie d'une présomption irréfragable de représentativité, lui permettant d'être reconnu immédiatement et automatiquement dans l'entreprise. Il ne peut se voir refuser les différents moyens d'action prévus par la loi et n'a pas à prouver sa représentativité pour conclure un accord collectif. La présomption de représentativité a pour conséquences des prérogatives qui façonnent largement les rapports sociaux dans les entreprises françaises. En premier lieu, depuis mai 1968, la capacité à désigner auprès du chef d'entreprise, dans les établissements de plus de 50 salariés, un délégué syndical représentant le syndicat et sa section syndicale librement constituée au sein de l'entreprise. En second lieu, cette reconnaissance lui permet de présenter des candidats au premier tour des élections professionnelles (comité d'entreprise et délégués du personnel), sans qu'il soit nécessaire que les candidats soient syndiqués. En troisième lieu, ils disposent de la capacité de désigner des représentants syndicaux au sein des institutions représentatives du personnel, tant dans les C.H.S.C.T.<sup>21</sup> que dans les comités d'entreprise. Enfin, les syndicats représentatifs possèdent le pouvoir exclusif de négocier et de conclure des accords d'entreprise ou des conventions.

De ce fait, les syndicats représentatifs au niveau national occupent aujourd'hui une position de quasi-monopole dans les entreprises. Il existe, cependant, d'autres syndicats qui peuvent être reconnus au niveau de l'entreprise sur décision judiciaire. On distingue parmi eux les syndicats autonomes et les syndicats indépendants.

Les syndicats autonomes sont, par définition, des syndicats non affiliés à l'une des cinq confédérations nationales. Ils présentent la particularité, à l'image de la F.E.N. (Fédération de l'Education Nationale) ou du S.N.U.I. (Syndicat National Unitaire des Impôts), de se constituer sur une base uniquement professionnelle. A la différence des confédérations nationales, les syndicats autonomes ne bénéficient pas d'une présomption irréfragable de représentativité. Il leur faut donc justifier de cette représentativité, lorsque celle-ci est contestée par l'employeur ou par d'autres syndicats.

Les syndicats indépendants ont la particularité de se constituer au niveau d'une branche ou, le plus souvent, au niveau de l'entreprise. Ils ne sont pas représentatifs sur le plan national et disposent donc de moyens d'action nettement plus limités que les confédérations. La C.S.L. (Confédération des Syndicats Libres) surtout implantée dans l'automobile, réunis, par exemple, plus de 60 % des voix dans le collège ouvrier aux usines Citroën d'Aulnay en 1995<sup>22</sup>.

La représentativité de droit, conférée par l'Etat ou prouvée sur décision judiciaire, est une des caractéristiques essentielles du système français, qui diffère en cela des pays anglo-saxons, où la représentativité procède d'une reconnaissance mutuelle (Grande-Bretagne) ou d'une élection de représentativité (Etats-Unis).

## 1.2. Un pluralisme fondé sur des divergences essentiellement politiques

L'analyse historique du fait syndical français montre que le pluralisme résulte avant tout de divergences politiques. La naissance de la C.G.T. en 1895 repose, dès son origine, sur un compromis idéologique instable qui se traduira, suite à la guerre de 1914-1918, par

<sup>21</sup> Comité d'Hygiène, de Sécurité et des Conditions de Travail.

<sup>22</sup> ANDOLFATTO D. et LABBE D., *op. cit.*, 2000.

le départ de la minorité « révolutionnaire » de la C.G.T. et la création de la Confédération Générale du Travail Unitaire (C.G.T.U.) en décembre 1921. Quelques années auparavant, la création de la C.F.T.C en novembre 1919 marquait l'arrivée d'une force syndicale d'obédience chrétienne conçue comme un rempart à la C.G.T. considérée comme un syndicalisme « athée » et « matérialiste » dans un contexte marqué par la peur de la contagion révolutionnaire<sup>23</sup>. Dès 1921, le champ syndical français se compose de trois tendances idéologiques fondées sur des pratiques militantes divergentes<sup>24</sup>.

Le contexte d'unification syndicale de 1936 ne pourra effacer des divisions syndicales profondes. La C.G.T. manifeste la plus grande réticence face aux tentatives de rapprochement de la C.G.T.U. et de l'appel à l'union de Maurice Thorez<sup>25</sup>. L'unité ne se fait pas sur un accord mais sur un rapport de forces. Dès le Congrès de Nantes en novembre 1938, la C.G.T. est traversée par de très fortes divisions internes. Trois courants s'opposent sur deux questions essentielles : la place des communistes dans la confédération, qui pose le problème de l'indépendance syndicale et l'attitude à adopter face aux menaces de guerre. En août 1939, la signature du pacte germano-soviétique par Staline provoque l'exclusion des communistes de la C.G.T.

L'échec du projet de fusion entre la C.G.T.<sup>26</sup> et la C.F.T.C. en 1944-1945 entérinera définitivement le pluralisme syndical français. Après l'euphorie des années 1944-1946, le climat social se détériore nettement en 1947-1948. Avec la scission de la C.G.T. en décembre 1947 et la création de la C.G.T.-F.O. par les non communistes de la C.G.T. devenu minoritaires après la guerre, le paysage syndical français trouve, peu ou prou, sa physionomie actuelle. En 1964, la majorité de la C.F.T.C opte pour la « déconfessionnalisation ». La C.F.D.T. sera créée et la minorité décidera de maintenir la C.F.T.C.

A partir du milieu des années 1970, la crise économique constituera un cadre contraignant pour l'action syndicale. Aucune organisation syndicale ne présentera de stratégie cohérente d'un bout à l'autre de cette période.

<sup>23</sup> Se reporter à LAUNAY M., *La CFTC, origines et développement (1919-1940)*, Paris, Publications de la Sorbonne, 1987.

<sup>24</sup> KARILA-COHEN P. et WILFERT B., *op. cit.*, p.152-173, 1998.

<sup>25</sup> Maurice Thorez (1900-1964) alors dirigeant du Parti Communiste Français, créera, en 1935 avec le S.F.I.O. et le parti des Radicaux, le *Front Populaire* qui remportera les élections de mai 1936.

<sup>26</sup> En 1943, les Accords du Perreux, conclus dans la clandestinité, avaient permis la reconstitution de la CGT unifiée d'avant 1939.

## 2. Des effectifs syndicaux et une audience aux élections professionnelles en déclin

Le nombre d'adhérents à un syndicat est souvent considéré, à tort, comme un élément important de son pouvoir dans l'entreprise<sup>27</sup>. Le taux de syndicalisation<sup>28</sup> se réduit généralement à un taux de militantisme<sup>29</sup>, qui n'a que peu de liens avec l'influence réelle des syndicats dans l'entreprise (2.1.). Pour autant, les salariés ne sont pas forcément hostiles aux syndicats et, à ce titre, les résultats aux élections professionnelles peuvent s'avérer un bon indicateur de la « représentativité »<sup>30</sup> et de l'influence syndicale dans l'entreprise (2.2.).

### Encadré 2. Les difficultés du décompte des effectifs syndicaux

Il est très difficile d'évaluer, avec exactitude, le nombre d'adhérents de chaque organisation syndicale. En effet, chaque organisation syndicale décompte ses adhérents de manière différente et a tendance à surévaluer le nombre officiel de ses membres. La C.G.T. prend en compte ses "cartes placées", quel que soit le nombre de cotisations mensuelles (timbres) payées. La C.F.D.T. considère comme adhérent tout salarié qui a réglé 1/8 du nombre global de timbres par an (ce ratio représentant la moyenne annuelle supposée du nombre de cotisations mensuelles réglées par chacun des adhérents). En réalité, ce nombre évolue, en moyenne, avec le temps, ne serait-ce que sous l'effet du prélèvement automatique de la cotisation<sup>31</sup>. Pour autant, certains spécialistes arrivent toutefois à produire des données vraisemblables à partir de recoupements complexes reposant sur des rapports d'Assemblée Générale, de fuites des centrales syndicales ou encore des services fiscaux. En effet, depuis 1989, les salariés syndiqués ont la possibilité d'obtenir une réduction fiscale en déclarant le montant des cotisations syndicales versées. Une étude de l'INSEE, réalisée en 1998, sur les déclarations de revenus de 1990, a estimé le taux de syndicalisation en France à 6,5 % des effectifs salariés<sup>32</sup>. On peut cependant penser que ces chiffres sous-estiment le nombre réel de syndiqués. Ainsi, une autre étude de l'INSEE, à partir d'une enquête auprès des français, évalue à 8 % le taux d'adhésion aux syndicats. Cependant, cette dernière surestime certainement le taux de syndicalisation. Labbé propose d'évaluer les effectifs syndicaux en considérant que « *le nombre des électeurs est directement dépendant du nombre des adhérents et que les scores électoraux sont un sous-produit de la densité relative des adhérents et des militants dans l'établissement concerné* »<sup>33</sup>. Cette méthode est également contestable, mais peut permettre d'appréhender le taux de syndicalisation. Au final, il apparaît difficile d'évaluer réellement le taux de syndicalisation en France. Les chiffres présentés ici sont donc des estimations, établies à partir de ces différentes sources d'informations.

<sup>27</sup> ROJOT J., *op. cit.*, 1977.

<sup>28</sup> Le taux de syndicalisation est le rapport entre le nombre de salariés adhérents à un syndicat et le nombre total de salariés.

<sup>29</sup> AMADIEU J.F. (1999, *op.cit.*, p.11) note que « *les cotisants ont évidemment des convictions, mais sont également désireux de promouvoir leurs intérêts et utilisent à cette fin les organisations syndicales* ». Il ne faudrait donc pas voir uniquement, dans les taux d'adhésion syndicale, la seule volonté des individus à promouvoir des convictions idéologiques ou des projets politiques, comme le laissent supposer les tenants d'une vision culturaliste du phénomène syndical (DONNADIEU et DUBOIS, 1995, p. 22-23).

<sup>30</sup> Ici, la représentativité est définie comme la représentation des salariés par des personnes désignées et non pas la représentativité des organisations syndicales au niveau national (voir encadré 2).

<sup>31</sup> BEVORT A., « Compter les syndiqués, méthodes et résultats : la CGT et la CFDT, 1945-1990 », *Travail et Emploi*, n°62, p.40, 1995.

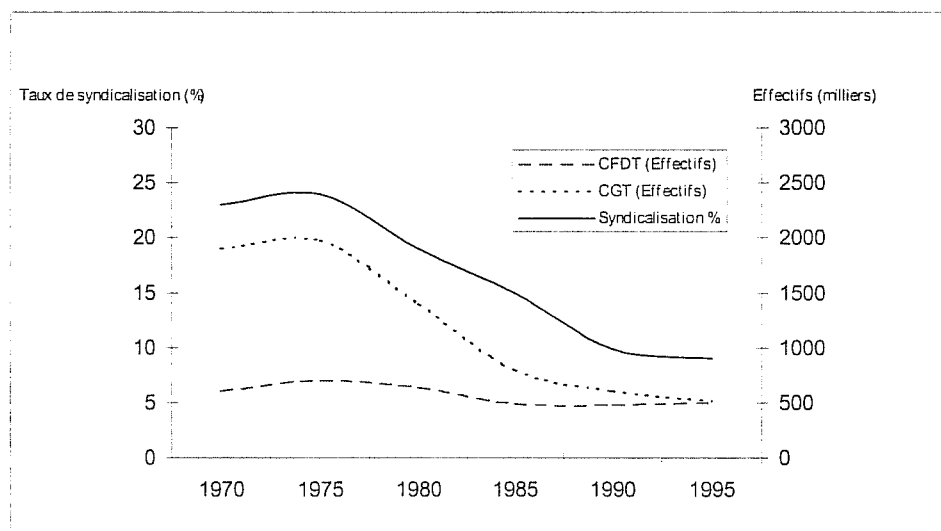
<sup>32</sup> AMADIEU J.F., *op. cit.*, 1999, page 18.

<sup>33</sup> LABBE D., *op. cit.*, 1995.

## 2.1. Le recul des effectifs syndicaux est une réalité massive

Comme le rappellent Landier et Labbé, « *le syndicalisme français n'a jamais été un syndicalisme d'adhérents, hormis durant deux moments historiques particuliers : l'épisode du Front Populaire en 1936 et la période qui suit la Libération à l'issue de la seconde guerre mondiale* »<sup>34</sup>. Dès la fin des années quarante, le taux de syndicalisation s'effondre. Le déclin est constant jusqu'en 1958, puis le taux de syndicalisation se fixe autour de 10 % de la population salariée durant une quinzaine d'années<sup>35</sup>. Les chocs pétroliers des années soixante-dix provoquent une véritable chute des adhésions syndicales en France : les deux principales centrales syndicales de l'époque – la C.G.T. et la C.F.D.T. – perdent plus de la moitié de leurs adhérents en vingt-cinq ans (graphique 1) et il est difficile, aujourd'hui, d'établir quelle est la plus grande confédération en terme d'effectifs<sup>36</sup>. Pour l'année 2000, la C.G.T. avance le chiffre d'environ 650 000 adhérents et la C.F.D.T. 830 000 adhérents, ces effectifs étant vraisemblablement surévalués<sup>37</sup>.

Figure 1. Taux de syndicalisation et effectifs syndicaux en France (1970-1995)



Source : MES-DARES (2000)

<sup>34</sup> LANDIER H. et LABBE D., *op. cit.*, 1998, page 29.

<sup>35</sup> En fait, l'institutionnalisation de plus en plus importante du syndicalisme français permet de pallier la médiocrité des taux d'adhésion qui se situent autour de 10 % de la population salariée. Ainsi, en 1966, les cinq syndicats les plus importants (C.G.T., C.F.D.T., F.O., C.F.T.C. et C.G.C) obtiennent une reconnaissance de leur représentativité au niveau national (voir encadré 3).

<sup>36</sup> AMADIEU J.F. et ROJOT J., *op. cit.*, 1996, page 114.

<sup>37</sup> Chiffres fournis par les centrales syndicales sur leur site internet officiel.



Le taux de syndicalisation en France est aujourd'hui estimé autour de 8 % de la population salariée, tous secteurs d'activité confondus. Sachant que les entreprises publiques ont un taux de syndicalisation trois fois supérieur à celui des entreprises privées, il semble que l'état de vide syndical caractérise de nombreuses entreprises françaises dans le secteur privé, notamment dans les petites et moyennes entreprises (Amadiou et Gavini<sup>38</sup> ; Furjot<sup>39</sup>). Selon Labbé, « on peut affirmer aujourd'hui que le syndicalisme français est pratiquement réduit dans le secteur privé à ses seuls élus et qu'il ne dispose plus d'une base de salariés syndiqués »<sup>40</sup>. Cependant, l'influence syndicale résulterait plus d'une capacité ponctuelle de mobilisation en fonction des événements que d'une légitimité électorale acquise lors des élections des institutions représentatives du personnel<sup>41</sup>. Pierre Rosanvallon souligne que le passage d'un syndicalisme d'adhérents à un syndicalisme d'électeurs peut parfaitement s'accommoder d'une hémorragie d'adhérents, dans un contexte d'influence accrue des syndicats dans l'entreprise<sup>42</sup> (cf. Encadré 3).

Les résultats des différentes organisations syndicales aux élections professionnelles constitueraient un bon indicateur de l'audience<sup>43</sup> de chaque centrale syndicale auprès des salariés. Plusieurs types de scrutins permettent de tester l'influence des syndicats<sup>44</sup>. Parmi les plus importants figurent :

- *les élections aux conseils des prud'hommes*, qui ont lieu tous les cinq ans et concernaient, en 1997, 14,6 millions de salariés du secteur privé ;
- *les élections aux comités d'entreprise*, qui ont lieu tous les deux ans et concernent les salariés des entreprises du secteur privé de plus de 50 personnes, soit environ 37 000 entreprises ;
- *les élections des délégués du personnel*, qui concernent toutes les entreprises de plus de 10 salariés, soit environ 200 000 entreprises.

<sup>38</sup> AMADIEU J.F. et GAVINI C., *De quoi souffre le système français de relations professionnelles ?*, Actes du VIII<sup>ème</sup> Congrès de l'AGR, Montréal, 4-5 septembre 1997, pp. 37-44.

<sup>39</sup> FURJOT D., « Où sont les délégués syndicaux ? », *Premières Synthèses*, n°41.2, MES-DARES, octobre 2000.

<sup>40</sup> LABBE D., *op. cit.*, 2002, page 13.

<sup>41</sup> AMADIEU J.F. et ROJOT J., *Gestion des ressources humaines et relations professionnelles*, Paris, Litec, 1996.

<sup>42</sup> ROSANVALLON P., *La question syndicale*, Paris, Calman-Lévy, 1988, pages 40-41.

<sup>43</sup> L'audience syndicale correspond à l'intérêt porté par les salariés au syndicalisme en général ou à une centrale syndicale en particulier. Nos propos font implicitement l'hypothèse que l'audience syndicale est liée au pouvoir social du syndicalisme qui amène les salariés à se ranger à son avis et non pas à l'action que le syndicalisme peut exercer sur l'entreprise.

<sup>44</sup> Certains salariés sont également amenés à participer aux élections des conseils d'administration des entreprises publiques et nationalisées et aux élections des commissions administratives paritaires nationales, qui ont lieu tous les trois ans et concernent environ deux millions de fonctionnaires.

### **Encadré 3. La participation des syndicats au fonctionnement des institutions représentatives du personnel**

Les syndicats contribuent largement au fonctionnement et à l'existence des institutions représentatives du personnel (I.R.P.), que sont le comité d'entreprise, le délégué du personnel et le C.H.S.C.T. Ces activités leur permettent d'intervenir de façon plus importante dans la gestion des relations sociales. La participation des syndicats au fonctionnement des I.R.P. est d'ailleurs encouragée par le législateur, qui donne aux organisations syndicales représentatives, de droit ou au niveau de l'entreprise, le monopole de présentation des candidatures au premier tour des élections professionnelles<sup>45</sup>.

Le comité d'entreprise a pour vocation d'être informé et consulté sur la marche de l'entreprise, ainsi que sur les décisions générales. Il dispose, notamment, d'un droit d'alerte qui leur permet de prévenir le conseil d'administration ou de surveillance, en cas de difficultés financières.

La fonction première du délégué du personnel est de « *présenter aux employeurs les réclamations individuelles et collectives des salariés* » (art. L.422-1 du code du travail). Elle consiste également à s'assurer de l'application des textes et conventions spécifiques à l'entreprise.

Le C.H.S.C.T. a pour rôle essentiel d'informer et de consulter les salariés sur les mesures concernant la santé et la sécurité sur le lieu de travail. Il peut exercer un droit de retrait du salarié en cas de danger.

## **2.2. Une érosion des audiences syndicales**

### **2.2.1. Une progression de l'abstention aux élections des conseils des prud'hommes**

L'élection des conseils des prud'hommes assure la désignation des magistrats chargés de juger les litiges individuels du travail. Les électeurs sont répartis par sections, selon leur activité. Les organisations représentatives au niveau national ne disposent pas de monopole de présentation des candidats, mais les listes indépendantes n'ont jamais réussi de percée significative, à la différence des élections aux comités d'entreprise. Les dernières élections prud'homales ont eu lieu en 1997, faisant apparaître une progression de l'abstention<sup>46</sup>. En 1997, le taux de participation était de 33,4 % (cf. Tableau 1), alors qu'il était de 63,2 % en 1979<sup>47</sup>. Ce net recul de la participation se fait également ressentir au niveau des grandes centrales syndicales qui affichent des pertes d'électeurs conséquentes. La C.G.T a perdu la moitié des suffrages dont elle bénéficiait entre 1979 et 1997 (3,3 millions de voix en 1979 contre 1,7 millions en 1997). La diminution des suffrages exprimés à l'égard de la C.F.D.T. et F.O. sont tout aussi éloquents. L'érosion de l'électorat de la C.G.T. n'a pas profité aux autres organisations syndicales. Comme le précise

<sup>45</sup> JUES J.P., *Les relations industrielles*, Paris, PUF, 1995.

<sup>46</sup> Les prochaines élections prud'homales auront lieu le 11 décembre 2002.

<sup>47</sup> LANDIER H. et LABBE D., *op. cit.*, 1998.

Labbé, « l'ensemble du syndicalisme est victime depuis vingt ans d'un phénomène d'abstention croissant. Ce scrutin (les élections prud'homales) à la différence des élections aux comités d'entreprise où les syndicats sont jugés sur l'équation personnelle de leurs militants de terrain est révélateur d'une perte d'image générale du syndicalisme et de ses leaders auprès de l'opinion publique salariée »<sup>48</sup>.

**Tableau 1. Participation et audiences syndicales aux élections prud'homales de 1997**

	Industrie	Commerce	Agriculture	Activités diverses	Cadres	Total
Inscrits (milliers)	4 193	4 465	553	3 705	1 742	14 658
Participations (% des inscrits)	45,6	26,5	38,8	31,3	33,0	33,4
CGT.....	40,7	32,8	23,8	30,3	16,2	33,1
CFDT.....	22,3	24,2	32,9	27,7	31,5	25,3
CFTC.....	21,3	23,3	21,6	21,6	10,4	20,6
CGT-FO.....	6,3	7,4	7,5	8,7	9,9	7,5
CFE-CGC.....	3,7	4,0	5,6	3,5	21,9	5,9
Autres.....	5,8	8,3	7,6	8,5	10,1	7,5

Source : ANDOLFATTO D. et LABBE D., *op. cit.*, 2000, page 82.

En pourcentage de suffrages exprimés

### 2.2.2. Une érosion de la participation aux élections aux comités d'entreprise

Les élections aux comités d'entreprise concernent les entreprises de plus de 50 salariés, couvrant 5,6 millions de salariés sur les 14 millions du secteur privé en 1998. Ces élections permettent d'évaluer l'audience syndicale et l'évolution de l'implantation syndicale, dans les 25 000 établissements qui disposent d'un comité d'entreprise<sup>49</sup>.

Selon une étude récente de la D.A.R.E.S.<sup>50</sup>, le taux de participation aux élections aux comités d'entreprise a régressé de 0,6 points entre 1996 et 1998, pour atteindre 65,7 % (cf. Tableau 2 et Figure 2). L'auteur explique en partie ce léger recul par le développement de catégories de salariés n'ayant pas le droit de vote. Ainsi, les intérimaires et les salariés en contrats à durée déterminée (C.D.D.), qui n'ont pas l'ancienneté requise pour pouvoir voter (3 mois), sont souvent comptabilisés (à tort) parmi les inscrits.

**Tableau 2. Evolution du taux de participation syndicale en France (y compris SNCF)**

	1992	1994	1996	1998
Taux de participation.....	66,8	66,8	66,3	65,7
Variation =n-(n-2).....	n.s.	+0,0	-0,5	-0,6

Source MES-DARES (2000)

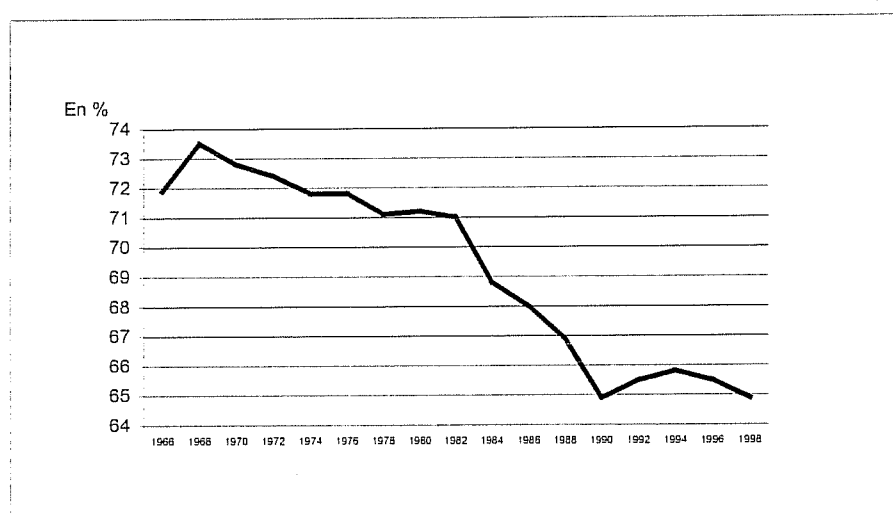
<sup>48</sup> LABBE D., *op. cit.*, 2002, pages 14-15. CAIRE (1990, *op. cit.*, p.18) indique également que les scrutins prud'homaux sont « sans doute le meilleur indicateur global de l'audience syndicale ».

<sup>49</sup> LABBE D., *Les élections aux comités d'entreprise (1945-1993)*, CERAT, Grenoble, 1994.

<sup>50</sup> RUELLAND N., « Les élections aux comités d'entreprise en 1998 », *Premières Synthèses*, MES-DARES, n°41.1, Octobre 2000.

Cette tendance de la participation des salariés s'inscrit de nouveau à la baisse depuis 1994, année où la participation des salariés aux élections des comités d'entreprise avait connu un regain d'intérêt, après un recul considérable du taux de participation depuis trente ans (cf. Figure 2). De 1968 à 1998, la C.G.T. a perdu la moitié de ses électeurs, essentiellement aux bénéficiaires des listes non syndiquées, qui sont passées de 15 % en 1968 à 24 % en 1998.

**Figure 2. Evolution du taux de participation aux élections aux comités d'entreprise (années paires), hors SNCF**



Source : MES-DARES (2000)

Cependant, Ruelland<sup>51</sup> indique que la tendance semble s'inverser à partir de 1996 et se confirme par les résultats obtenus par les syndicats aux élections de 1999. Les salariés auraient reporté une partie de leur suffrage vers les syndicats, permettant à la C.G.T. de progresser de 0,7 % en 1998, par rapport à 1996. Par ailleurs, les données récentes présentées dans le tableau 3, concernant les résultats des différentes organisations syndicales aux élections du comité d'entreprise, font état d'une progression de la C.F.T.C. (+ 0,4 %) et de la C.F.D.T. (+ 0,2 %) entre 1996 et 1998<sup>52</sup>. En revanche, les résultats de la

<sup>51</sup> RUELLAND N., « Les élections aux comités d'entreprise en 1999 », *Premières Synthèses*, MES-DARES, n°49.1, Décembre 2001.

<sup>52</sup> La législation impose aux entreprises de plus de 50 salariés de mettre en place des élections de comités d'entreprise tous les deux ans. Les statistiques présentées par la DARES ne couvrent donc qu'une partie des entreprises concernées. Nos commentaires s'appuient essentiellement sur les données recueillies pour le cycle électoral de 1996 à 1998. Pour autant, il semble, selon les dernières statistiques publiées en décembre 2001 par la DARES que la tendance observée en 1998 soit confirmée pour le cycle électoral de 1997 à 1999.

C.G.T.-F.O. et de la C.G.C. sont stables. Les autres syndicats<sup>53</sup> perdent globalement 0,3% et les listes non-syndiquées 1 % des suffrages exprimés.

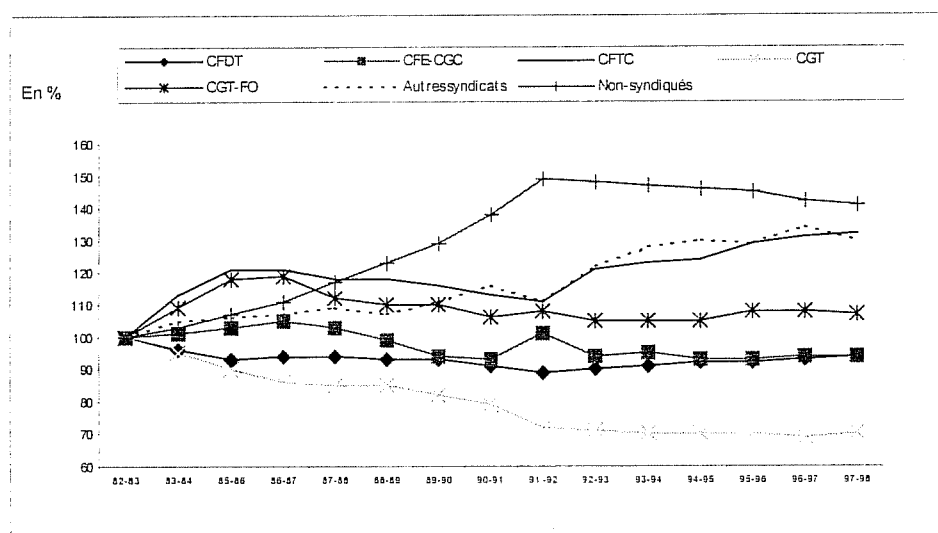
**Tableau 3. Résultats réalisés par les différentes centrales syndicales en France**

Origine des candidatures	1992	1994	1996	1998	Evolution 1996-1998
CGT.....	24,3	24,1	23,6	24,3	+0,7
CFDT.....	20,3	20,8	21,5	21,7	+0,2
CFTC.....	4,3	4,3	4,5	4,9	+0,4
CGT-FO.....	12,2	12,2	12,1	12,1	0,0
CFE-CGC.....	5,8	5,6	5,8	5,8	0,0
Autres syndicats.....	6,7	6,8	7,3	7,0	-0,3
Non-syndiqués.....	26,4	26,1	25,1	24,1	-1,0

Source MES-DARES (2000)

*En pourcentage de suffrages exprimés*

**Figure 3. Evolution des résultats par centrale syndicale aux élections aux comités d'entreprise**



Source : MES-DARES (2000)

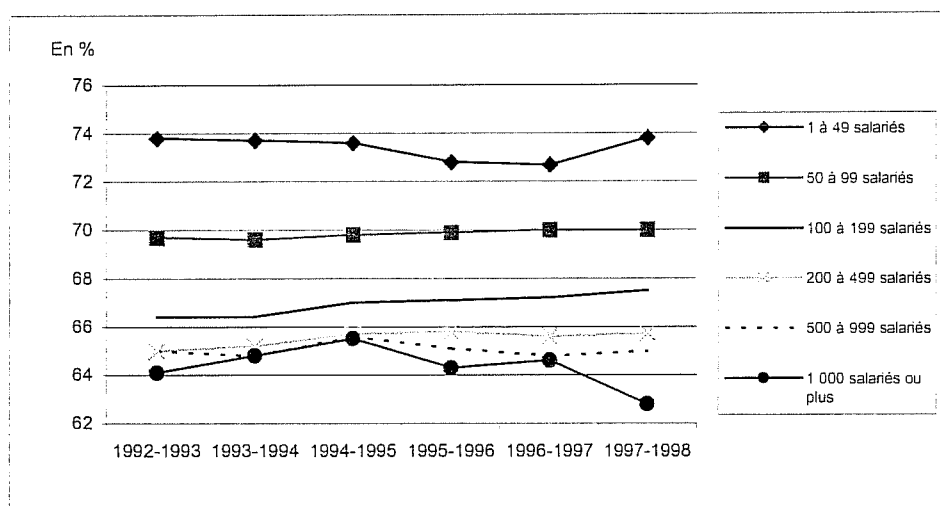
Ruelland<sup>54</sup> met en évidence des disparités considérables parmi les résultats obtenus aux élections. Ainsi, la C.G.T. est mieux représentée dans les premiers collèges (collèges

<sup>53</sup> Les « autres syndicats » regroupent tous les syndicats non affiliés à l'un des cinq syndicats représentatifs au plan national. Il s'agit des syndicats autonomes ou indépendants.

<sup>54</sup> RUELLAND N., *op. cit.*, 2000.

« ouvriers et employés », « ouvriers seuls » et « employés seuls »)<sup>55</sup>. Dans les collèges « agents de maîtrise, techniciens et cadres », les listes non syndiquées obtiennent le plus de suffrages, mais perdent de l'audience au bénéfice de la C.F.D.T. Dans les collèges uniques mis en place dans les petits établissements, les listes non syndiquées sont toujours largement en tête avec plus de 43 % des voix. Par ailleurs, les scores des syndicats sont d'autant plus élevés que la taille de l'entreprise est plus grande (cf. Figure 4). A l'inverse, les listes des non-syndiqués recueillent plus de 60 % des suffrages dans les établissements de moins de 100 salariés.

**Figure 4. Evolution de la participation aux élections aux comités d'entreprise, selon la taille de l'établissement**



Source : MES DARES (2000)

### 2.2.3. Un recul du nombre de délégués du personnel dans les entreprises françaises

Les élections des délégués du personnel concernent tous les établissements de plus de 10 salariés. En 1994, 37,8 % des entreprises de plus de 10 salariés déclaraient être

<sup>55</sup> Depuis la loi du 20 décembre 1993, l'élection des délégués du personnel et celle des membres du comité d'entreprise ont lieu simultanément tous les deux ans. Les élections des représentants du personnel ont lieu au scrutin de liste et à deux tours. Les candidats sont élus sur des listes établies pour chaque catégorie de personnel, et il est procédé à des votes séparés pour les membres titulaires et les membres suppléants (JUES, *op. cit.*, 1995). Comme nous l'avons déjà souligné, au premier tour, seules les listes établies par les syndicats représentatifs sont présentes. Au deuxième tour, les candidatures sont libres, mais elles ne peuvent concerner que les postes qui n'ont pas été pourvus au premier tour. Le nombre légal de représentants du personnel est fonction de l'effectif de l'établissement et les seuils retenus sont différents pour les délégués du personnel et les membres du comité d'entreprise.

pourvues de délégués du personnel, contre 47,6 % en 1985, ce qui traduit un net recul de ces institutions représentatives du personnel. La répartition par appartenance syndicale était la suivante en 1994 :

**Tableau 4. Appartenance des délégués du personnel en 1994**

Appartenance	% des délégués
CGT	18,1 %
CFDT	16,2 %
FO	9,1 %
CFTC	4,0 %
CFE-CGC	4,1 %
Autres syndicats	4,6 %
Non syndiqués	41,0 %
Non déclarée	2,9 %

Source : LABBE D. et LANDIER H., *op. cit.*, 1998, p.41.

41 % des délégués du personnel en 1994 déclarent être non syndiqués, tandis que 18,1 % affirment appartenir à la C.G.T. et 16,2 % à la C.F.D.T. Par ailleurs, on peut souligner la forte disparité en fonction de la taille de l'établissement. Les délégués du personnel non syndiqués sont essentiellement présents dans les établissements inférieurs à 100 salariés. 70,5 % des délégués du personnel ne sont pas syndiqués dans les entreprises de moins de 25 salariés (cf. Tableau 5).

**Tableau 5. Pourcentage de délégués non syndiqués en 1994**

Taille de l'entreprise	% des délégués non syndiqués
11-25 salariés	70,5 %
26-49 salariés	69,0 %
50-74 salariés	52,2 %
75-99 salariés	41,4 %
100-124 salariés	41,9 %
125-174 salariés	31,5 %
175-249 salariés	19,4 %
250-499 salariés	14,8 %
500-749 salariés	9,7 %
750-999 salariés	6,4 %
1000 salariés et plus	3,5 %

Source : LABBE D. et LANDIER H., *op. cit.*, 1998, p.42.

Le nombre d'élections de « *délégations uniques du personnel* » a fortement augmenté ces dernières années passant de 4 387 en 1997 à 4 742 en 1999, soit une augmentation de 8 % pour les établissements et de 14 % pour les salariés appelés à

voter<sup>56</sup>. La loi quinquennale adoptée le 20 décembre 1993 a donné aux entreprises, dont l'effectif est compris entre 50 et 200 salariés, la possibilité de mettre en place une « *délégation unique du personnel* » qui reçoit toutes les attributions des délégués du personnel et celles des représentants du personnel au comité d'entreprise. Face au déclin du syndicalisme qui handicape l'ensemble des institutions représentatives, « *c'est le choix de la simplification du système et de la disparition progressive des délégués du personnel qui a été retenu* »<sup>57</sup>. La question qui reste posée est de savoir si cette nouvelle instance constitue réellement un renforcement de la représentation du personnel. Pour Amadiou et Mercier, « *elle constitue une simplification et une rationalisation opportune de notre système de relations sociales. (...) Néanmoins, ces dispositions accentueront une autre singularité de notre système à savoir, la faiblesse endémique de nos syndicats, leur insuffisante légitimité et leur modeste implantation* »<sup>58</sup>.

Ce constat général sur l'audience électorale des grands syndicats français semble contredire les propos de Rosanvallon<sup>59</sup>. En effet, comme le soulignent Karila-Cohen et Wilfert, « *on ne peut pas dire qu'il s'est opéré un glissement dans le rapport entre salariés et syndicats qui aurait conduit au remplacement de la figure de l'adhérent par celle de l'électeur. L'ampleur de l'abstention et des suffrages en faveur des non-syndiqués montre que les élections professionnelles, loin d'atténuer la crise du syndicalisme, la renforcent, en mettant en cause également la représentativité des grandes confédérations. Perdant sur le plan des effectifs comme sur celui des élections, le syndicalisme français semble avoir aussi perdu une grande part de son pouvoir de mobilisation et d'encadrement des luttes sociales* »<sup>60</sup>. On note toutefois un recul des listes non syndiquées au profit des grandes centrales syndicales même si, dans l'ensemble, on constate une diminution du taux de participation aux élections professionnelles.

Les résultats aux élections professionnelles mettent par ailleurs en évidence la forte disparité de l'implantation syndicale dans les entreprises françaises.

---

<sup>56</sup> RUELLAND N., *op. cit.*, 2001, page 5.

<sup>57</sup> AMADIEU J.F. et MERCIER N., « La délégation unique du personnel, une chance pour notre système de représentation ? », *Travail et Emploi*, n°73, 1997, page 87.

<sup>58</sup> *Ibid.*, page 73.

<sup>59</sup> ROSANVALLON P., *op. cit.*, p. 40-41, 1988.

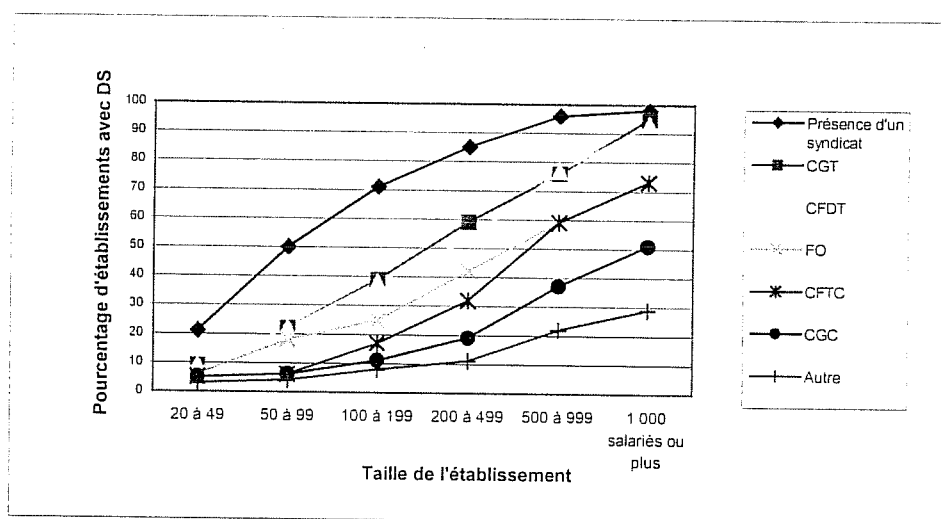
<sup>60</sup> KARILA-COHEN P. et WILFERT B., *op. cit.*, 1998, page 389.



### 3. Une implantation syndicale qui présente de très fortes disparités

Alors que le taux de syndicalisation en France est estimé à près de 8 %, l'implantation syndicale montre, par ailleurs, de fortes disparités, dues essentiellement à trois causes : économique, social et juridique<sup>61</sup>. La « topologie »<sup>62</sup> de l'implantation syndicale - définie ici comme le pourcentage d'établissements ayant au moins un délégué syndical - dressée récemment par Furjot à partir de l'enquête REPONSE 98, présente les caractéristiques communes aux entreprises au sein desquelles les délégués syndicaux sont les mieux établis<sup>63</sup>. Selon l'auteur, la taille de l'entreprise reste de loin la variable la plus discriminante. L'analyse de la répartition des délégués syndicaux selon la taille des établissements (cf. Figure 5) montre que le pourcentage d'établissements ayant un délégué syndical croît avec la taille de cet établissement.

Figure 5. L'implantation des délégués syndicaux dans les entreprises françaises



Source : Enquête REPONSE 98, MES-DARES (2000)

Champ : établissements de 20 salariés ou plus.

<sup>61</sup> FURJOT D., Où sont les délégués syndicaux ?, *Premières Synthèses*, n°41.2, MES-DARES, octobre 2000.

<sup>62</sup> L'auteur préfère parler de « topologie » plutôt que de « typologie » de l'implantation syndicale, dans le sens où il ne cherche pas à élaborer un classement facilitant l'analyse d'une réalité complexe (typologie) mais vise à décrire un espace/territoire où interviennent des relations et des connexions complexes.

<sup>63</sup> Il est difficile d'apprécier l'implantation syndicale dans les entreprises françaises. En effet, la désignation de délégués syndicaux ne préjuge pas de l'existence d'une section syndicale. La présomption irréfutable de représentativité (voir encadré 1) permet à une organisation syndicale sans adhérent ni élu, d'apparaître et de siéger au sein des institutions représentatives du personnel et de négocier avec les employeurs. Cependant, certains spécialistes, notamment ceux du Ministère de l'Emploi et de la Solidarité, s'accordent pour considérer l'implantation syndicale à partir de la présence d'au moins un délégué syndical dans l'entreprise dont le rôle est essentiel à double titre : il détient le monopole quasi-exclusif de signature des accords et de sa présence dépend la représentation institutionnelle du syndicalisme dans l'entreprise.

### 3.1. L'absence d'interlocuteurs syndicaux dans la plupart des petites entreprises

Alors que le pourcentage d'établissements ayant un délégué syndical est d'environ 22 % dans les établissements de 20 à 50 salariés, il atteint 97 % dans les unités de plus de 1000 salariés. Les entreprises de plus de 100 salariés étant minoritaires en France, il existe, d'une part, une large majorité de petits établissements dans lesquels les délégués syndicaux sont très peu présents et, d'autre part, de grandes unités peu nombreuses qui bénéficient d'une forte implantation. Un second facteur de contingence est mis en exergue par Furjot : l'ancienneté des établissements. En effet, le taux d'implantation syndicale dépasse 50 % dans les établissements de plus de 50 ans d'ancienneté, alors qu'il n'est plus que de 30 % dans les établissements de moins de 5 ans (cf. Figure 6). De même, le taux de syndicalisation augmente avec l'ancienneté de l'établissement (cf. Tableau 6). L'effet combiné de la taille et de l'ancienneté donne lieu à une répartition bipolaire : d'une part, des établissements comptant tout au plus 49 salariés et 9 ans d'ancienneté, où le taux de présence des délégués syndicaux plafonnent à 20 % ; de l'autre, des établissements comptant au moins 100 salariés et 20 ans d'ancienneté où ce taux atteint 84 %.

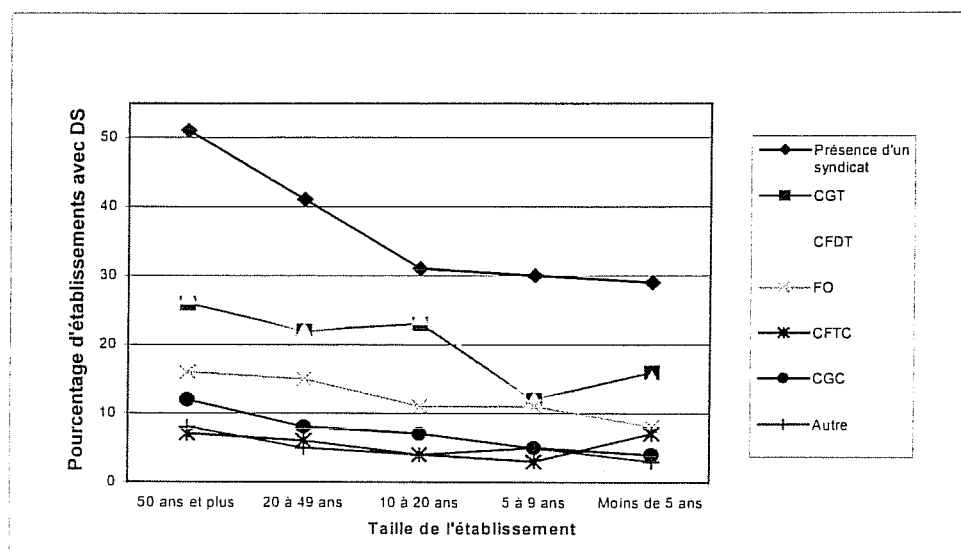
**Tableau 6. Répartition des établissements par taux de syndicalisation, selon l'ancienneté des établissements**

Taux de syndicalisation	Ensemble	< 5 ans	5 à 9 ans	10 à 19 ans	20 à 49 ans	50 ans ou +
0 %.....	33.2	39.0	38.7	34.4	31.4	22.4
1 à 10 %.....	22.5	19.7	24.3	23.2	22.7	21.1
> 10 %.....	13.8	9.0	1.0	10.8	17.5	22.2
NSP.....	30.5	32.2	27.0	31.6	28.3	34.3
<b>Pourcentage d'établissements</b>	<b>100</b>	<b>13.2</b>	<b>16.8</b>	<b>23.6</b>	<b>34.6</b>	<b>11.8</b>

Source : Enquête REPONSE 98, MES-DARES

*En pourcentages*

Les quatre secteurs où la présence syndicale est la plus faible – le commerce (22,3%), la construction (26,6 %), les services aux particuliers (29,7 %), et les services aux entreprises (36 %) – sont également ceux qui comptent la plus forte proportion de petits établissements.

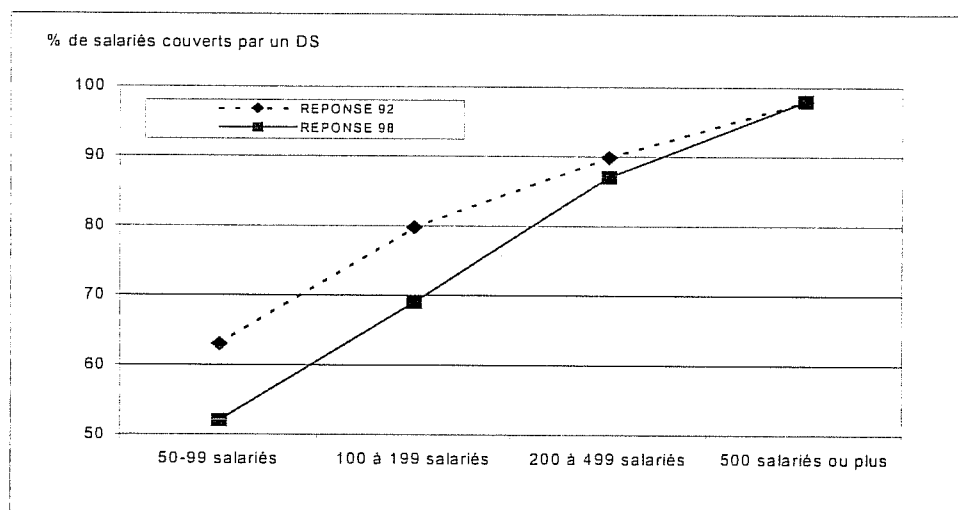
**Figure 6. Répartition des délégués syndicaux selon l'ancienneté des établissements**

Source : Enquête REPONSE 98, MES-DARES

Champ : Etablissements de 20 salariés ou plus.

### 3.2. Un accroissement de l'implantation syndicale entre 1993 et 1999

Une étude récente de Zouary<sup>64</sup> menée à partir de l'enquête REPONSE 98, montre un accroissement de l'implantation syndicale<sup>65</sup> dans les établissements français de plus de 50 salariés, passant de 63 % à 72 % entre 1993 et 1999 (voir figure 7 et 9).

**Figure 7. Taux de couverture des salariés par un délégué syndical en France**

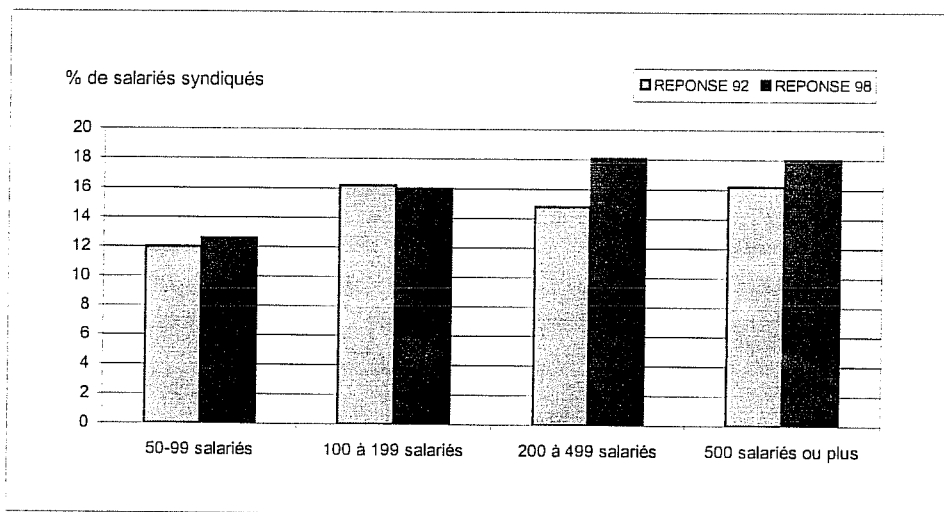
Source : Enquête REPONSE 1992 et 1998, MES-DARES.

<sup>64</sup> ZOUARY P., « Entre crise et croissance : une évolution des relations professionnelles en entreprise », *Premières Synthèses*, MES-DARES, Décembre, N°49.1, 2000.

<sup>65</sup> L'implantation ou la couverture syndicale considère ici qu'un délégué syndical « couvre » un établissement s'il est présent dans l'établissement lui-même ou dans un autre établissement de l'entreprise. En 1993, 54 % des établissements ont un délégué syndical présent, contre 62 % en 1999.

Deux facteurs principaux expliquent cette progression de la présence syndicale dans les entreprises françaises. Tout d'abord, l'accélération des concentrations d'entreprises peut fournir une explication à ce phénomène : l'appartenance à un groupe renforce considérablement la probabilité de connaître une implantation syndicale, du fait de l'importation des pratiques de représentation et de négociation, propres à ce type de structures. Ensuite, la perspective des négociations sur les 35 heures a encouragé l'implantation syndicale dans un certain nombre d'établissements.

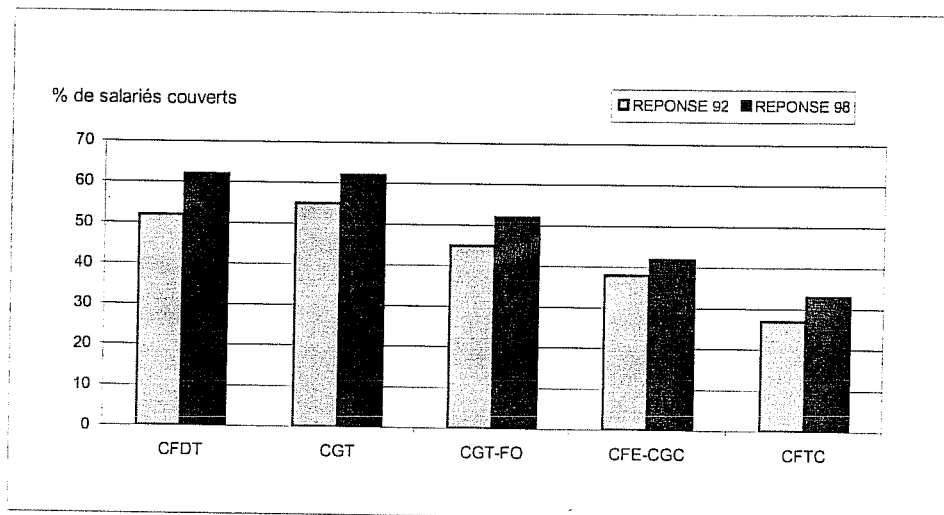
**Figure 8. Evolution de la proportion des salariés syndiqués en fonction de la taille des établissements (1992-1998) en France**



Source : Enquêtes REPONSE 1992 et 1998, MES-DARES.

Toutes les organisations syndicales profitent à des degrés divers de ce contexte favorable. La C.F.D.T. connaît une très forte progression de son implantation. Son taux de couverture progresse de douze points dans les établissements de plus de 50 personnes. Elle se retrouve proche de la C.G.T., celle-ci voyant son taux de couverture augmenter de sept points en six ans (cf. figure 9). Mais, de toutes les organisations syndicales, la plus forte progression relative enregistrée par l'enquête correspond à celle de la C.F.T.C. : son taux de couverture progresse de 14 % à 20 %.

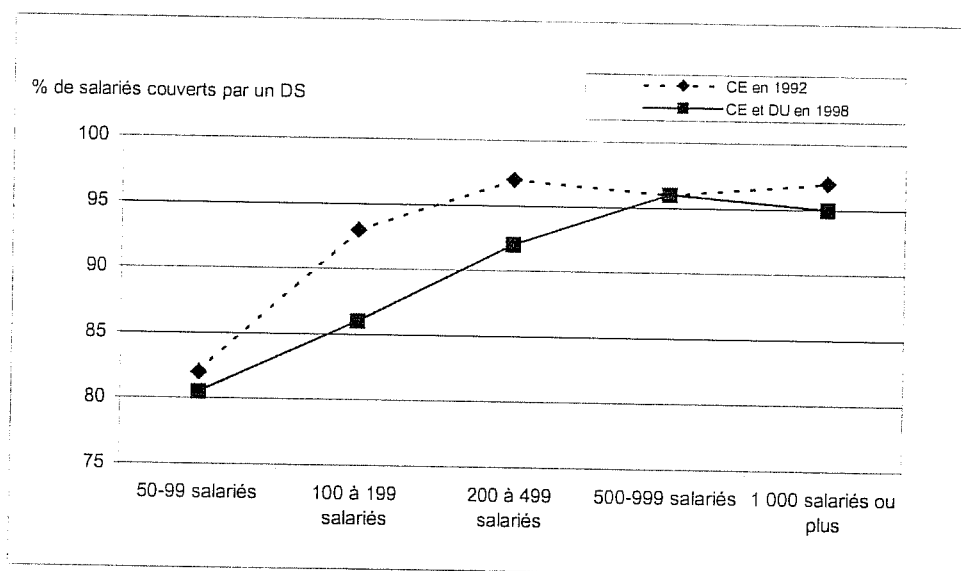
**Figure 9. Evolution du taux de couverture syndicale des salariés (1992-1998) en France**



Source : Enquêtes REPONSE 1992 et 1998, MES-DARES.

Si en 1993 moins de 15 % des salariés étaient couverts par les cinq organisations syndicales représentatives au niveau national (CFDT, CFTC, CGC, CGT, CGT-FO), cette proportion s'accroît de manière spectaculaire pour atteindre 21 % en 1999. Inversement, la part des salariés couverts par une seule organisation syndicale diminue de 18 % à 15 % en six ans. L'accroissement de la présence syndicale s'accompagne également d'une multiplication des situations de pluralisme syndical.

**Figure 10. Couverture des établissements par un C.E (1992) et un Délégué unique (1998)**



Source : Enquêtes REPONSE 1992 et 1998, MES-DARES.

Quoi qu'il en soit, les manifestations du malaise syndical français ne manquent pas depuis le milieu des années 1970. L'ampleur du phénomène a donné lieu à de nombreuses interprétations.

#### 4. Les raisons du déclin syndical français sont diverses

Depuis le milieu des années soixante-dix, le syndicalisme français connaît une crise profonde, marquée par la baisse importante de ces effectifs et de son audience aux élections professionnelles. Aujourd'hui, on compte environ 8 % de salariés adhérents à un syndicat. Le taux de couverture syndical est estimé à 5 % dans le secteur privé et à 20 % dans la fonction publique. Ces chiffres doivent cependant être pris avec précaution car la détermination du nombre réel d'adhérents s'avère particulièrement difficile à estimer (cf. encadré 1). En fait, le déclin des adhésions syndicales a touché l'ensemble des pays industrialisés, mais c'est en France, pays le moins syndicalisé d'Europe, que le reflux syndical s'est amorcé le plus tôt (cf. tableau 7).

**Tableau 7. Taux de syndicalisation dans 12 pays de l'Union européenne en 1995 et taux de variation 1985-1995**

	<i>Taux de syndicalisation (en % des effectifs salariés)</i>	<i>Taux de variation 1985-1995</i>
Suède	91,1	+8,7
Danemark	80,1	+2,3
Finlande	79,3	+16,1
Italie	44,1	-7,4
Autriche	41,2	-19,2
Royaume-Uni	32,9	-27,7
Allemagne	28,9	-17,6
Pays-Bas	25,6	-1,1
Portugal	25,6	-50,2
Grèce	24,3	-33,8
Espagne	18,6	+62,1
France	9,1	-37,2

Source : Bureau International du Travail, cité par LABBE et COURTOIS, 2001, p. 10<sup>66</sup>.

Pour expliquer cette désaffection, plusieurs raisons – non exclusives les unes des autres – sont avancées. En premier lieu, les explications mettent l'accent sur le rôle considérable joué par la crise économique dans le déclin du syndicalisme. En second lieu,

<sup>66</sup> LABBE D. et COURTOIS S., « Introduction », in Labbé D. et Courtois S. (eds), *Regards sur la crise du syndicalisme*, Paris, L'Harmattan, coll. Logiques Sociales, 2001.

le déclin syndical est expliqué par les mutations sociologiques (désouvriérisation<sup>67</sup>, transformation des modes de production, etc.). Enfin, le reflux syndical résulterait de la crise d'adaptation du syndicalisme français. Le tableau 8 présente une synthèse des causes du déclin syndical en France au cours de ces vingt dernières années, que nous allons développer succinctement au cours des paragraphes suivants.

**Tableau 8. Une synthèse des causes du déclin syndical**

<i>Facteurs liés à la situation économique</i>	<i>Nouveaux rapports sociaux</i>	<i>Crise d'adaptation du syndicalisme</i>
Chômage destructeur du pôle ouvrier (Noiriel)	Tertiarisation, féminisation, nouvelles stratégies patronales	Institutionnalisation (Tixier, Adam)
Baisse du pouvoir d'achat (Bevort, Labbé)	Individualisation des salaires et conditions de travail (Morville)	Crise du militantisme (Bréchon)
Perte d'utilité (Gaxie)	Syndicalisme d'entreprise	Défauts propres du syndicalisme français (Ségrestin, Sellier, Lucas)
Cycle social (Hirschman)	Expression directe (Borzeix, Linhart)	

Source : CROIZAT M. et LABBE D., *La désyndicalisation : étude de définition*, CERAT, Grenoble, 1987, cité par CAIRE (1990)<sup>68</sup>.

#### 4.1. Les facteurs liés à la situation économique

Après plusieurs années de croissance économique, les chocs pétroliers successifs de 1974 et 1979 marquent la fin des Trente Glorieuses, caractérisées par l'élévation du niveau de vie, le développement de la consommation de masse et le plein-emploi. Cette situation entraîne une modification importante du contexte dans lequel évoluent les entreprises. Elle remet profondément en cause les rapports économiques et sociaux dans l'ensemble des pays industrialisés.

La crise économique affecte, notamment, la production industrielle et provoque la fermeture de nombreuses entreprises relevant de l'industrie traditionnelle, comme la sidérurgie, la mécanique, la construction navale ou la chimie<sup>69</sup>. Cette situation entraîne la disparition progressive des grands "bastions" de la syndicalisation, au profit des services et du commerce qui tendent à se développer<sup>70</sup>. En France, le secteur industriel perd plus de 1,5 millions d'emplois en vingt ans, alors que, dans le même temps, le secteur tertiaire

<sup>67</sup> Néologisme employé par Michel LAUNAY (1990) pour qualifier les transformations du monde du travail.

<sup>68</sup> CAIRE G., « Introduction : le syndicalisme en crise ? », in Bibes G. et Mouriaux R. (dir.), *Les syndicats européens à l'épreuve*, PFNSP, 1990, p.15-46.

<sup>69</sup> LABBE D. et COURTOIS F., *op. cit.*, 2001.

<sup>70</sup> NOIRIEL G., *Les ouvriers dans la société française, XIX<sup>e</sup>-XX<sup>e</sup> siècle*, Paris, Le Seuil, 1986.

progressive au point de représenter près des deux-tiers des emplois<sup>71</sup>. La population ouvrière représentait environ 35 % du salariat en 1968, elle ne représente plus que 22 % du salariat en 1996 (Terrail<sup>72</sup> ; Goux et Maurin<sup>73</sup>). Il faut également ajouter la part de plus en plus grande que prennent les Petites et Moyennes Entreprises où la présence syndicale est difficile<sup>74</sup>.

Ces mutations ont également pour effet de porter le chômage à un niveau jamais atteint jusque là. Le taux de chômage est passé de 3 % en 1974 à plus de 12 % avant de s'infléchir à partir de l'année 2000. Le chômage a des effets directs et indirects sur la syndicalisation et est souvent considéré comme l'une des causes majeures de l'érosion des effectifs syndicaux au cours de ces vingt dernières années<sup>75</sup>. En effet, perdre son emploi conduit généralement à arrêter toute activité syndicale. De plus, la moindre facilité de trouver du travail dans un contexte difficile met les salariés dans une position de faiblesse face à l'employeur<sup>76</sup>. Launay estime qu'un « nombre sans doute appréciable de salariés cherchent à se désyndicaliser pour préserver leur travail »<sup>77</sup>. Andolfatto et Labbé évoquent la répression antisyndicale dont font l'objet les délégués du personnel, les délégués syndicaux ou les élus du comité d'entreprise<sup>78</sup>. Chaque année environ 15 000 salariés protégés sont licenciés pour des motifs qui masquent souvent le désir de se débarrasser de militants gênants<sup>79</sup>. Selon Labbé et Croizat, environ 5 % des départs du syndicat, dans les années 1980, s'expliquent par ces licenciements.

<sup>71</sup> CROIZAT M. et LABBE D., *La désyndicalisation : étude de définition*, CERAT, Grenoble, cité par CAIRE, 1987.

<sup>72</sup> TERRAIL J.P., *Destins ouvriers. La fin d'une classe*, Paris, PUF, 1990.

<sup>73</sup> GOUX D. et MAURIN E., *La nouvelle condition ouvrière*, Paris, Note de la Fondation Saint Simon, octobre 1998.

<sup>74</sup> En 1992, 12 % des salariés travaillaient dans des entreprises de plus de 500 personnes et la majorité dans des entreprises de moins de 50 personnes (ALEZARD *et al.*, *Faut-il réinventer le syndicalisme ?*, L'Archipel, 1995).

<sup>75</sup> Selon ANDOLFATTO et LABBE (2000, p.107-108), l'explication par l'augmentation du chômage ne suffit pas. Selon eux, si le chômage a augmenté depuis 1974, « la population salariée s'est également accrue, tandis que la proportion de syndiqué a chuté ». D'ailleurs, ils ajoutent que « l'exemple d'autres pays européens, comme l'Allemagne, l'Italie et même le Royaume-Uni, où la syndicalisation a mieux résisté, malgré un contexte économique difficile, conduit à la même conclusion ».

<sup>76</sup> D'ailleurs, comme le souligne LABBE (2002, p.16), « Aujourd'hui près de 50 % des adhérents de la C.G.T. sont employés à EDF-GDF, à la Poste, chez France Télécom et à la SNCF, la moitié d'entre eux étant, par ailleurs, des retraités de ces entreprises publiques. Le syndicalisme français s'est progressivement replié sur la fonction publique et sur des populations dont l'emploi et le statut bénéficiaient d'une grande protection ».

<sup>77</sup> LAUNAY M., *Le syndicalisme en Europe*, Paris, Imprimerie Nationale, 1990, page 449. Selon l'auteur, un salarié syndiqué est plus facilement licencié et plus difficilement embauché qu'un non-syndiqué.

<sup>78</sup> ANDOLFATTO D. et LABBE D., *op. cit.*, 2000, page 108.

<sup>79</sup> Les raisons invoquées par les employeurs sont souvent le licenciement économique ou la faute grave, ce qui leur permet d'obtenir l'autorisation de l'administration dans la plupart des cas.



Autre phénomène lié à la crise économique, la progression du travail précaire contribue à miner le syndicalisme<sup>80</sup>. En 1995, 7,5 % de la population active relève de cette catégorie contre 3 % en 1980. Ainsi, les effectifs du travail intérimaire sont passés de 100 000 en 1984 à 215 000 en 1990. Les contrats à durée déterminée représentent 80 % des recrutements dans les entreprises de plus de 50 salariés en 1995<sup>81</sup>. Par ailleurs, le travail à temps partiel occupe 16 % des actifs actuellement contre moins de 5 % dans les années 1970<sup>82</sup>. Ces nouvelles formes d'emploi précaire transforment le rapport au travail en affaiblissant les solidarités professionnelles. Dès lors, il apparaît difficile pour le salarié de s'engager dans le syndicalisme et, pour les syndicats, d'exprimer les revendications de salariés « de passage ».

En tant que force destructrice d'emplois et de déstructuration du travail, la crise économique joue finalement un rôle considérable dans l'hémorragie syndicale. Cependant, d'autres facteurs peuvent expliquer le déclin du syndicalisme : l'existence de nouveaux rapports sociaux permet également d'expliquer au moins partiellement le déclin des adhésions syndicales.

#### 4.2. L'existence de nouveaux rapports sociaux

La crise économique a modifié considérablement les conditions de la concurrence et de la production. La contraction de la demande a porté atteinte au modèle de production de type taylorien-fordien. L'adaptation des entreprises à ce nouvel environnement a engendré de nombreuses modifications dans l'organisation du travail<sup>83</sup>. Les méthodes de management se sont transformées, laissant de plus en plus de place à l'initiative et à la responsabilité individuelle. Les entreprises développent des politiques de participation et les syndicats, jusqu'alors intermédiaires obligés, voient leur rôle s'amenuiser. Dans ce contexte particulier, les syndicats sont amenés à représenter une multitude d'individus confrontés à des situations différentes. Cette diversité limite le recours à l'action collective qui caractérisait autrefois leur mouvement. Elle favorise le développement d'actions individuelles que certains salariés entreprennent sans même avoir consulté les

<sup>80</sup> Le travail précaire comporte le travail intérimaire, les contrats à durée déterminée, les stages et les contrats aidés par les pouvoirs publics et l'apprentissage.

<sup>81</sup> DIRN L., *La société française en tendances, 1975-1995*, Paris, PUF, 1998.

<sup>82</sup> LABBE D. et COURTOIS F., *op. cit.*, 2001, page 12.

<sup>83</sup> BARDELLI P., *Le modèle de production flexible*, Paris, PUF, coll. Que sais-je ?, n°3095, 1996.

représentants du personnel<sup>84</sup>. Une telle situation est aussi le fait d'une gestion des ressources humaines qui tend à privilégier les performances individuelles. Elle résulte, enfin, de l'élévation générale du niveau de formation, qui permet aux salariés de bénéficier d'une certaine autonomie de jugement et d'être, par conséquent, moins dépendants des institutions que sont les syndicats<sup>85</sup>.

Cette autonomie de jugement a été encouragée par les responsables d'entreprises qui ont été amenés, face à la crise économique, à repenser l'organisation du travail en intégrant davantage la dimension humaine. C'est ainsi que sont apparues, dès le début des années quatre-vingts, de nouvelles formes d'organisation du travail, telles que les cercles de qualité ou les groupes d'expression. Cette « *gestion concurrentielle du progrès social* », selon l'expression du C.N.P.F., mise en œuvre à partir de 1977-78, permet au patronat de rompre avec des habitudes autoritaires<sup>86</sup>. Cette politique a l'avantage de court-circuiter l'action syndicale en prenant en compte les aspirations des salariés. Force est de constater que la stratégie managériale est efficace. Un sondage de la SOFRES réalisé en 1987 montre que 61 % des français considèrent que les patrons français sont compétents, qu'ils ont su concéder du pouvoir dans l'entreprise et qu'ils n'exploitent plus autant les salariés.

En outre, les syndicats français ont appuyé, pendant longtemps, leurs revendications sur un système productif que l'évolution du contexte économique avait remis en cause dès le milieu des années soixante-dix : le système fordiste<sup>87</sup>. Les syndicats n'ont réagi que tardivement à la crise et ont ainsi perdu de leur crédibilité vis-à-vis d'un public confronté à des difficultés nouvelles. Comme le souligne Durand, « *les syndicats français, imprégnés de l'idéologie de la lutte des classes, ont une tradition de défiance à l'égard de la participation économique. Pour un syndicalisme de classe, être associé à l'élaboration de la politique économique que ce soit au niveau des institutions politiques (Plan) ou des organismes de l'entreprise (comités d'entreprise), paraît une compromission avec le capitalisme et une trahison des finalités de la lutte* »<sup>88</sup>.

---

<sup>84</sup> THUDEROZ C., « L'individu, la forme syndicale et l'entreprise », *Sociologie et Sociétés*, vol. XXX, n°2, automne 1998.

<sup>85</sup> ROSANVALLON P., *op. cit.*, 1988.

<sup>86</sup> WEBER H., *Le parti des patrons. Le CNPF (1946-1986)*, Paris, Le Seuil, 1986.

<sup>87</sup> BOYER et DURAND J.-P., *L'après fordisme*, Paris, Syros, 1998.

<sup>88</sup> DURAND C., « Les syndicats et la politique industrielle », *Sociologie du Travail*, n°3, 1986, pages 305-306. Voir également SEGRESTIN D., *Le phénomène corporatiste*, Paris, Fayard, 1983.

Le syndicalisme français semble s'être trop centré sur le monde ouvrier. Or, les mutations socioculturelles favorisent l'éclatement traditionnel des situations ouvrières<sup>89</sup>. L'idée de classe sociale s'estompe depuis le début des années 1980 alors que la naissance et le développement du syndicalisme français est inséparable de la représentation de la société en classes. Il s'agit là d'un bouleversement important qui modifie sensiblement les possibilités d'action et d'attraction du syndicalisme, pour lequel l'action collective se confond avec la conscience d'une identité spécifique<sup>90</sup>.

Toutes ces explications apportent des éléments de réponse qui sont valables pour l'ensemble des pays industrialisés. Or, la France a subi un recul plus important de la syndicalisation que dans les autres pays, ce qui laisse à penser que le déclin syndical français ne relève pas seulement de facteurs socio-économiques exogènes, mais aussi de facteurs endogènes.

### 4.3. La crise d'adaptation du syndicalisme français

Le déclin des adhésions résulte d'un ensemble de facteurs dont les organisations syndicales sont en partie responsables. Ces dernières ont leurs propres faiblesses liées à leur histoire, à la structuration des relations sociales, aux rapports qu'elles ont tissés avec la politique, mais également aux choix qu'elles ont effectués. La difficulté des syndicats à comprendre et à combattre la crise économique, la division syndicale, l'épuisement des projets syndicaux et, enfin, l'ajustement constant de la vie syndicale sur la vie politique sont autant d'éléments qui expliquent la crise du syndicalisme actuel.

En premier lieu, on peut souligner la question de la professionnalisation du syndicalisme. Les responsables syndicaux sont devenus aujourd'hui de véritables professionnels de la représentation des salariés. Bien souvent leurs activités les conduisent à délaisser l'entreprise pour assurer un ensemble de tâches qui les éloignent des salariés et de la réalité des pratiques de travail. Ainsi, Adam met en cause l'institutionnalisation du

---

<sup>89</sup> Une position plus radicale est exprimée par TOURAINE A., WIEVIORKA M. et DUBET F., *Le mouvement ouvrier*, Paris, Fayard, 1984. Cette dernière repose sur le dyptique de la fin du mouvement ouvrier et du passage à une société post-industrielle.

<sup>90</sup> TIXIER P.E., *Déclin ou mutation du syndicalisme ? Le cas de la CFDT*, Paris, PUF, 1992. L'évolution du rapport entre les travailleurs et leurs représentants est illustrée par REGALIA I., « Réflexions sur le rôle des syndicats : l'expérience italienne récente », *Sociologie et Sociétés*, vol. XXIII, n°2, automne 1991, pp. 97-111.

syndicalisme français<sup>91</sup>. Son analyse met en évidence la cooptation des dirigeants, la division permanente, le poids des financements extérieurs.

En second lieu, Amadiou explique le recul des organisations syndicales par la division du mouvement syndical. De nombreux salariés sont devenus plus méfiants, rendant difficile les relations entre salariés, adhérents et militants. Selon Andolfatto et Labbé, « *la C.G.T. a été la plus touchée par l'hémorragie à cause de son réaligement sur le P.C.F. en 1978 et de sa caution apportée à l'U.R.S.S. jusqu'à la fin* »<sup>92</sup>. Enfin, Amadiou<sup>93</sup>, reprenant les arguments d'Olson<sup>94</sup>, propose une autre explication au déclin syndical dans certains pays industrialisés et, notamment, en France. Il montre à travers une comparaison internationale de l'évolution des taux de syndicalisation que le pouvoir de contrainte ou de service détenu par les syndicats est une variable fortement explicative. Selon Amadiou, « *si l'on accepte ce raisonnement fidèle à l'individualisme méthodologique, les déboires et les succès des syndicats se comprennent fort bien sans qu'il soit besoin d'évoquer une évolution des valeurs ou l'apparition de salariés aux valeurs différentes (jeunes, femmes, employés de bureau, etc.). De même est-il inutile d'attribuer aux doctrines ou aux pratiques syndicales (...) une responsabilité qu'elles n'ont pas* »<sup>95</sup>. Ainsi, selon cette approche, l'engagement dans une action collective est coûteuse pour l'individu. Ce dernier a donc tout intérêt à ne pas se syndiquer puisqu'il profitera comme tous les autres des acquis obtenus par le syndicat. Cette stratégie de « passager clandestin » expliquerait le faible taux d'adhésion syndicale en France.

L'analyse de la crise du syndicalisme français a montré l'importance de nombreux facteurs permettant d'expliquer la situation actuelle. Deux phénomènes majeurs ressortent aujourd'hui : une diminution de l'intensité conflictuelle et une décentralisation massive des négociations au niveau des entreprises.

<sup>91</sup> ADAM G., *op. cit.*, 1983.

<sup>92</sup> ANDOLFATTO D. et LABBE D., *op. cit.*, 2000, page 112.

<sup>93</sup> AMADIEU J.F., « Une interprétation de la crise du syndicalisme », *Travail et Emploi*, n°42, 1989.

<sup>94</sup> OLSON M., *Logique de l'action collective*, Paris, PUF, 1978 (1<sup>ère</sup> éd. en 1966). Selon OLSON, l'individu est un agent rationnel qui cherche à maximiser son propre intérêt. Dans ces conditions, comment peut-il s'engager dans une action collective alors qu'*a priori*, il a tout intérêt à ne pas participer compte tenu des coûts que cela peut représenter pour lui ? (par exemple, risque de se faire licencier après avoir participé à une grève). OLSON fait l'hypothèse que l'individu répond à des incitations, sous forme de récompenses symbolique ou de pression de son entourage. Le syndicalisme repose sur l'un et l'autre. En offrant certains services à ses seuls adhérents, le syndicat encourage l'adhésion syndicale.

<sup>95</sup> AMADIEU J.F., *op. cit.*, 1993, page 153.

## SECTION 2 – L'EVOLUTION DU DIALOGUE SOCIAL DANS LES ENTREPRISES FRANÇAISES : REVENDICATIONS ET NEGOCIATIONS

Le syndicalisme français s'est adapté et s'est construit par rapport au mode d'organisation du travail de type taylorien-fordien. Il a évolué avec un mode d'organisation du travail rompu à la production de masse. Or, depuis quelques années, l'environnement dans lequel évoluent les entreprises est en pleine mutation. Celles-ci se trouvent confrontées à la nécessité de s'adapter plus rapidement à l'évolution du marché et à proposer des produits ou des services toujours plus innovants. Cet environnement conduit les entreprises à adopter de nouvelles pratiques organisationnelles qui doivent privilégier le partage des informations et la participation des salariés, pour répondre rapidement aux besoins du marché et assurer la compétitivité de l'entreprise<sup>96</sup>. Les principes de base de cette nouvelle organisation du travail sont une plus forte participation du personnel, un enrichissement des tâches en vue de motiver et de fidéliser les salariés, et la volonté d'informer les travailleurs en tant que partie prenante de l'entreprise. Autant de défis pour le syndicalisme français qui n'a pas été préparé à ces profondes mutations de l'organisation du travail.

Dans ce nouveau contexte où les communautés de travail ont tendance à disparaître, il importe de mettre en évidence, dans un premier temps, la diminution de la conflictualité observée depuis vingt ans dans le contexte français (1.), puis, dans un second temps, le développement des pratiques de négociation décentralisée dans les entreprises françaises<sup>97</sup>(2.).

---

<sup>96</sup> MARSHALL R., « Work organization, Unions, and Economic Performance », in Mishel and Voos eds., *Unions and Economic Competitiveness*, NY : M.E. Sharpe, 1992, pp. 287-315.

<sup>97</sup> Les syndicats jouent également un rôle institutionnel important en dehors de l'entreprise, qui les amène à intervenir auprès de nombreux organismes officiels (entre autres le Conseil Economique et Social, les organismes de Sécurité Sociale, l'A.N.P.E., etc). Ces différents aspects de l'activité syndicale ne sont pas développés ici, car nous privilégions l'analyse de l'activité syndicale en entreprise.

## 1. Une conflictualité qui a fortement reculé depuis vingt ans

Depuis une vingtaine d'années, la France connaît un recul important de la conflictualité, se traduisant par une baisse du nombre et de la durée des mouvements sociaux. La France n'a connu par exemple que 0,12 jours de grève entre 1970 et 1993, et seulement 0,03 jours entre 1990 et 1993. Ce phénomène est constaté dans la plupart des pays industrialisés, principalement en raison de la détérioration de la situation économique dans ces pays <sup>98</sup>.

**Tableau 9. Nombre de journées perdues pour fait de grève en France**  
(Valeur moyenne du nombre de journées perdues rapporté au nombre de salariés)

	1990-1993	1970-1993
Allemagne	0,0238	0,0340
Autriche	0,0080	0,0060
Danemark	0,0343	0,1670
Espagne	0,4503	0,6892
Finlande	0,1959	0,4632
<i>France</i>	<i>0,0310</i>	<i>0,1207</i>
Grèce	4,4157	2,5245
Irlande	0,1718	0,4689
Italie	0,1832	0,7532
Norvège	0,0713	0,0689
Pays-Bas	0,0198	0,0242
Royaume-Uni	0,0439	0,3915
Suède	0,0616	0,1037
Suisse	0,0005	0,0010
<b>Moyenne générale</b>	<b>0,1498</b>	<b>0,3171</b>

Source : ADAM G., *Les relations sociales années zéro*, Paris, Bayard Edition, 2000, page 70.

### 1.1. Les syndicats français font un usage modéré de la grève

Contrairement à une idée répandue, la France n'a jamais été un pays à forte conflictualité. Paradoxalement, Adam note que "*la France fait un usage modéré de la grève alors qu'elle est, parmi tous les pays modernes, celui où elle est le moins réglementée et que la culture de la contestation est encore prégnante dans la plupart des syndicats*" <sup>99</sup>. La France se situe très en deçà de la moyenne des principaux pays industrialisés, comme le montre le tableau 9. Les dernières statistiques

<sup>98</sup> AMADIEU J.F. et ROJOT J., *op. cit.*, 1996.

<sup>99</sup> ADAM G., *op. cit.*, 2000, page 66.

publiées par le Ministère de l'Emploi et de la Solidarité<sup>100</sup> montrent que le nombre de « journées individuelles non travaillées » (JINT)<sup>101</sup>, en ce qui concerne les conflits généralisés<sup>102</sup>, a fortement diminué entre 1997 et 2000, passant de 61 719 à 2 102. Concernant les conflits localisés, le nombre de JINT laisse apparaître une reprise de la conflictualité en 1999, avec environ 568 000 journées individuelles de grèves contre près de 393 000 en 1997. L'année 2000 est marquée par un regain des conflits localisés, avec un nombre de JINT qui augmente de 41 % par rapport à 1999. Cette hausse s'explique, notamment, par la reprise économique, la réduction du chômage et les négociations d'entreprise sur les 35 heures.

**Tableau 10. Les grèves dans les entreprises françaises entre 1997 et 2000 (\*)**

	1997	1998	1999	2000
<b>Conflits localisés</b>				
Nombre de conflits observés.....	1 607	1 475	2 319	3 142
Nombre de conflits résolus.....	1 441	1 301	1 391	1 556
Effectifs totaux des établissements concernés.....	527 772	432 039	558 126	598 570
Effectifs ayant cessé le travail.....	145 941	121 276	178 901	222 241
Nombre de JINT (**)	393 380	345 576	568 135	807 758
Taux de participation (***) (en %)	36	28	32	37
<b>Conflits généralisés</b>				
Nombre de JINT.....	61 719	7 600	5 426	2 102
<b>Tous conflits</b>				
Effectifs totaux des établissements concernés.....	543 956	436 840	562 574	n.d.
Effectif ayant cessé le travail.....	155 251	122 533	180 154	n.d.
Nombre de JINT.....	455 099	353 176	573 561	809 860

(\*) Entreprises du secteur privé et public nationalisé  
(\*\*) JINT= Journées individuelles non travaillées  
(\*\*\*) Ce taux est égal à : effectif des grévistes / effectif des établissements en grève.

Source : MES-DARES

Néanmoins, la diminution de la conflictualité est incontestable depuis les années quatre-vingts (cf. Tableau 9). La moyenne annuelle des « journées individuelles non travaillées » (JINT) est passée de 2,7 millions pour la période 1975-1984, à moins de 800 000 pour les années 1994-1998. Seuls les conflits de l'automne 1995 gonflent les statistiques du Ministère de l'Emploi, présentées dans le tableau 11.

<sup>100</sup> MERLIER R., « Des conflits du travail en recul en 1998 sauf dans la fonction publique », *Premières Synthèses*, MES-DARES, n°38.3, 1999. MERLIER R., « Les conflits en 2000 : le regain se confirme », *Premières Synthèses*, MES-DARES, n°09.1, février 2002.

<sup>101</sup> L'indicateur traditionnel de mesure de la conflictualité est le nombre de journées individuelles non travaillées (JINT). Cette mesure s'obtient par la simple multiplication du nombre de journées de grève par celui des grévistes. Il est beaucoup plus difficile d'évaluer le nombre de participants à des conflits généralisés. Ainsi, le nombre de JINT correspondant est une approximation.

<sup>102</sup> Les statistiques sur les conflits portent seulement sur les conflits donnant lieu à arrêts de travail (grèves). Une distinction est instituée entre conflits généralisés et conflits localisés, selon l'origine du mot d'ordre de grève. S'il est commun à plusieurs entreprises, il s'agit d'un conflit généralisé ; s'il est interne à un établissement, il est considéré comme localisé.

**Tableau 11. Evolution du nombre de journées de grève en France**

	Entreprises	Fonction publique	Total
1982	2 327	126	2 453
1990	694	574	1 268
1994	521	227	748
1995	2 120	3 763	5 883
1996	448	686	1 134
1997	455	383	838
1998	353	684	1 037
1999	573	Nd	Nd

Source : MES-DARES

En milliers de JINT<sup>103</sup>

Nd : Non disponible

En situation de récession, la majorité des conflits des années quatre-vingts résultent des suppressions d'emplois, des délocalisations ou des fermetures d'usines. Le déclin des grands débats idéologiques, la perte de la référence marxiste, sont parfois invoqués pour expliquer le recul du recours à la grève<sup>104</sup>. L'entreprise ne serait alors plus, comme par le passé, "*le champ clos de la lutte des classes*"<sup>105</sup>. Elle représenterait davantage un lieu où les salariés sont amenés à prendre part aux décisions générales et à exprimer leur point de vue, au travers de nouvelles méthodes participatives limitant le recours à la grève. En dépit du recul de la conflictualité, des tensions existent néanmoins dans de nombreuses entreprises françaises. En effet, ces statistiques tiennent compte des conflits déclarés, apparents, et non des tensions latentes qui façonnent certaines entreprises françaises, comme l'a par exemple montré Morel<sup>106</sup>. Le mécontentement demeure, mais ne s'exprime peut-être plus d'une manière aussi explicite qu'auparavant. Amadieu et Rojot ajoutent que le développement de la négociation dans les entreprises françaises a permis de trouver des compromis qui limitent le recours à la grève<sup>107</sup>. En effet, la tenue des négociations annuelles au niveau des entreprises "*permet d'éviter les conflits dont l'objectif est l'ouverture des négociations*"<sup>108</sup>.

Par ailleurs, si les grèves sont moins nombreuses, certains chercheurs montrent qu'elles ont gagné en efficacité avec l'accroissement des nouveaux modes d'organisation de la production. Furjot indique qu'un petit nombre de grévistes suffit à paralyser

<sup>103</sup> Journées Individuelles Non Travaillees (JINT).

<sup>104</sup> ADOLFATTO D. et LABBE D., *op. cit.*, 2000.

<sup>105</sup> LANDIER D. et LABBE D., *op. cit.*, 1998, page 96.

<sup>106</sup> MOREL C., *La grève froide*, Paris, Les Editions d'Organisation, 1981.

<sup>107</sup> Toutefois, comme le soulignent les auteurs, les négociations au niveau de l'entreprise peuvent conduire à des manifestations "pour faire avancer les choses". Dans ce cas, la décentralisation des négociations peut engendrer des grèves plus nombreuses. D'où l'enjeu du développement des accords de branche en France. Ainsi, aux Etats-Unis, la décentralisation de la négociation accompagne une propension plus forte à la grève.

<sup>108</sup> AMADIEU J.F. et ROJOT J., *op. cit.*, 1996, page 147.



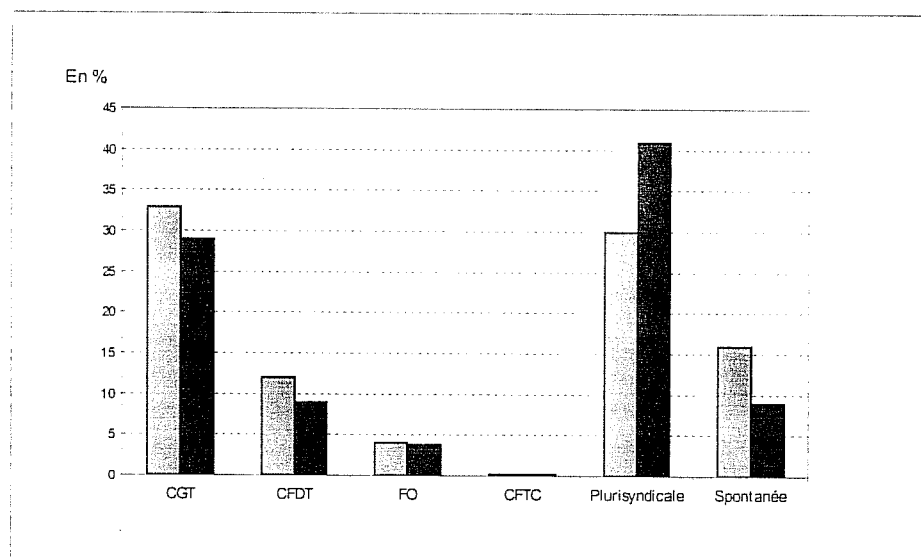
le nouveau modèle de production flexible, qui s'appuie sur une production en flux tendus<sup>109</sup>.

## 1.2. Des revendications essentiellement salariales

En situation de croissance, les revendications salariales sont majoritaires. Elles ont été à l'origine d'un tiers des grèves en 1998. Deux autres causes enregistrent une recrudescence<sup>110</sup> : l'aménagement et la réduction du temps de travail (12 % des conflits en 1998) et les conditions de travail (16 % des conflits). En 1999 et 2000, les négociations sur les trente-cinq heures sont à l'origine de nombreux conflits et expliquent, en partie, la légère reprise de l'activité revendicative<sup>111</sup>.

La fréquence des grèves dépend également de la taille et du secteur d'activité de l'entreprise. L'étude de Merlier montre que les grèves ont lieu le plus souvent dans les grandes entreprises disposant, il est vrai, de nombreux organes de représentation (sections syndicales, délégués du personnel...). La métallurgie et les transports totalisent environ le quart du total des jours de grève en 1998. Elles relèvent le plus souvent du secteur public où les salariés peuvent recourir à la grève et où les syndicats sont les plus représentés.

**Figure 11. Initiative des mouvements de grève en France en 1998 et 1999**



Source : MES-DARES Champ : secteur privé uniquement ; étude de 1 120 conflits

<sup>109</sup> FURJOT D., « Syndicalisme et conflits sociaux », in D. Andolfatto et D. Labbé (dir.), *Un demi-siècle de syndicalisme en France et dans l'Est*, Presses Universitaires de Nancy, 1998.

<sup>110</sup> MERLIER R., *op. cit.*, 1999.

<sup>111</sup> La conjoncture économique moins favorable en 2001 a entraîné une nouvelle baisse de l'activité conflictuelle l'an passé. Les chiffres provisoires pour 2001 font état d'un recul de 16 % du nombre de JINT localisées entre 2000 et 2001. Cf. DARES, *La négociation collective en 2001*, tome 1, Paris, Editions Législatives, 2002, pages 159-181.

Cette dernière remarque permet de penser qu'il existerait un lien de causalité entre la présence syndicale et le niveau de conflictualité en entreprise. Ce lien a d'ailleurs été démontré dans l'étude de Cezard, Malan et Zouary<sup>112</sup>. Cette étude révèle que la présence de délégués syndicaux constitue le principal facteur d'occurrence des conflits en entreprise. Lorsqu'ils sont représentés par des syndicats, les salariés seraient en effet plus enclins à manifester leur mécontentement par une grève ou d'autres formes de conflits. Cette situation est bien évidemment déplorée par les responsables d'entreprise, qui se cantonnent, pour la plupart, à cet aspect négatif. Dans les faits, les syndicats ne sont pas qu'un "mal obligatoire" dans l'entreprise<sup>113</sup>. Les conflits sont indispensables pour qu'il y ait une véritable « régulation conjointe »<sup>114</sup> permettant de mettre au point des règles, implicites ou explicites, pour faire fonctionner le dialogue social. Par ailleurs, la présence syndicale permet aussi de canaliser les conflits, en évitant les débordements éventuels, et de préciser les revendications salariales. Ce constat rejoint celui d'Amadiou, qui souligne le fait que les syndicats ne sont pas à l'origine de tous les conflits, mais plus simplement, qu'ils les animent<sup>115</sup>.

Ces remarques doivent cependant être nuancées, compte tenu du syndicat en présence et des rapports qu'il entretient avec la direction. La probabilité d'occurrence des conflits (grèves, débrayages, manifestations...) semble en effet augmenter de manière significative lorsque le délégué syndical, unique ou majoritaire, relève de la C.G.T. et, dans une moindre mesure, de la C.F.D.T. Mais elle dépend également du pourcentage de salariés syndiqués dans l'entreprise. Comme le montre l'enquête REPONSE, la fréquence des conflits augmente avec le taux de syndicalisation jusqu'à ce que ce dernier atteigne les 25 %. A partir de ce seuil, la conflictualité demeure importante, si le délégué majoritaire relève de la C.G.T. ou de la C.F.D.T. Elle tend à diminuer dans les autres cas, où le délégué semble davantage collaborer avec la direction.

Amadiou fait remarquer que l'absence de syndicat n'exclut pas le déclenchement de grèves<sup>116</sup>. La France a connu ces dernières années des grèves sauvages animées par des coordinations ou des leaders d'occasion, non contrôlés par les syndicats.

---

<sup>112</sup> CEZARD M., MALAN A. et ZOUARY P., « Conflits et régulation sociale dans les établissements », *Travail et Emploi*, n°66, p. 19, 1996.

<sup>113</sup> BAUMARD M. et BLANCHOT M., *Crise du syndicalisme*, Paris, Hatier, p. 52, 1991.

<sup>114</sup> REYNAUD J.D., *op. cit.*, 1993.

<sup>115</sup> AMADIEU J.F., « Les fluctuations de l'intensité conflictuelle », *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, n°3, avril 1992. Selon l'auteur, les syndicats appelleraient à la grève dans plus de 80 % des cas en France.

<sup>116</sup> AMADIEU J.F., *op. cit.*, 1993.

## 2. Une négociation collective qui s'est progressivement déplacée vers l'entreprise

La négociation représente aujourd'hui un aspect important de l'activité syndicale dans les entreprises <sup>117</sup>. Elle organise les relations de travail à partir de discussions bipartites (patronat, syndicat de salariés) ou tripartites (avec des représentants de l'Etat) à trois niveaux : l'entreprise, la branche professionnelle ou l'interprofession. Ces caractéristiques ont fortement évolué avec le temps. Auparavant, *"cet aspect de l'action syndicale était considéré comme un sous-produit de la lutte sociale, la négociation permettant de conclure les conflits en enregistrant le rapport de force entre employeurs et salariés"* <sup>118</sup>. Comme le souligne Labbé, *« cette importance nouvelle semble quelque peu paradoxale puisque les syndicats français connaissent une désaffection importante et sont faiblement implantés dans les entreprises »* <sup>119</sup>. Dès lors, il est intéressant de se demander quel est le contenu de la négociation collective en France et le devenir des accords signés dans ces conditions.

La négociation d'entreprise s'est instaurée au milieu des années cinquante, sur l'initiative de quelques grandes entreprises <sup>120</sup> ; elle devient obligatoire en 1982, suite à l'adoption de la loi Auroux. Cette disposition, très spécifique au droit français, n'autorise que les organisations syndicales représentatives à négocier au niveau de l'entreprise. L'article L. 132-19 du code du travail précise, à cet effet, que : *"la convention ou, à défaut, les accords d'entreprise sont négociés entre l'employeur et les organisations syndicales de salariés représentatives dans l'entreprise au sens de l'article L. 132-2. Une convention ou des accords peuvent être conclus au niveau d'un établissement ou d'un groupe d'établissements dans les mêmes conditions"*.

---

<sup>117</sup> Béatrice WEBB utilise pour la première fois le terme « négociation collective » en 1891, dans son ouvrage intitulé *The cooperative movement in Great Britain*. Au XIX<sup>ème</sup> siècle, on parlait plutôt d'« arbitrage » ou de « conciliation ». La négociation collective est un terme qui désigne « le processus décisionnel par lequel des représentants du personnel, des employeurs et éventuellement l'Etat fixent et contrôlent un ensemble de règles. Ces règles concernent aussi bien la gestion des relations de travail (salaire, temps de travail, etc.) que les rapports entre les protagonistes du système de relations professionnelles (reconnaissance du fait syndical, obligation ou non de négocier, etc.) » (LALLEMENT M., *op. cit.*, 1996, page 78). Plusieurs ouvrages universitaires sont consacrés à la négociation. Le lecteur intéressé peut consulter les ouvrages classiques de DUPONT C., *La négociation : conduite, théorie, applications*, Paris, Dalloz, 1982 ; BELLENGER L., *La négociation*, Paris, PUF, coll. Que sais-je ?, 1984 et de ROJOT J., *La négociation*, Paris, Vuibert, 1994.

<sup>118</sup> ANDOLFATTO D. et LABBE D., *op. cit.*, 2000, page 95.

<sup>119</sup> LABBE D., « Le paradoxe de la négociation collective en France », in LABBE D. et COURTOIS S. (eds.), *Regards sur la crise du syndicalisme*, Paris, L'Harmattan, 2001.

<sup>120</sup> Dès 1953, Renault inaugure la politique contractuelle d'entreprise en France avec un accord portant à trois semaines la durée des congés payés (KARILA-COHEN et WILFERT, 1998, *op. cit.* p. 339)

L'obligation de négocier conduit les employeurs à engager chaque année des pourparlers sur deux thèmes : les salaires et le temps de travail (art. L. 132-27 du code du travail, loi Auroux du 13/11/1982). Des négociations annuelles doivent par ailleurs être entreprises quand aucun accord n'a été préalablement signé sur le droit d'expression des salariés (art. L. 461-3 du code du travail). A la différence des cas précédents, cette disposition ne s'applique, néanmoins, que jusqu'à la signature de l'accord.

Pendant les années de croissance, la négociation collective était largement impulsée par la négociation de branche. Aujourd'hui, la négociation collective s'organise le plus souvent à l'échelon de l'entreprise, voire de l'établissement, pour deux raisons principales : d'une part, parce que chaque entreprise a ses propres contraintes et fait des choix stratégiques qui lui sont spécifiques et d'autre part, parce que le rapport de forces entre les partenaires sociaux est plus favorable aux employeurs <sup>121</sup>. En 1999, les textes signés au niveau de l'interprofession se montaient à une trentaine (33 en 1999), contre 30 000 pour les accords d'entreprise et 733 pour les accords de branche. Aujourd'hui, les accords d'entreprise sont ainsi largement dominants. Toutefois, le taux de couverture moyen demeure relativement faible, avec 27 % des effectifs couverts par au moins un accord d'entreprise ou d'établissement (cf. Tableau 12).

**Tableau 12. Nombre de salariés en France couverts par des accords d'entreprise en 1999**

Taille de l'entreprise	1 à 49	50 à 99	100 à 199	200 à 499	500 à 999	1000 et plus	Ensemble
Effectifs concernés	260 983	253 206	365 109	644 230	507 866	2 012 259	4 043 653
Part en %	6,4	6,3	9,0	16,0	12,5	49,8	100

Source : Ministère de l'emploi, *La négociation collective en 1999*, tome 1, 2000, p.49.

Ce taux de couverture est très variable selon les secteurs d'activité : 56 % des accords signés le sont dans le tertiaire, un tiers des accords concernent l'industrie.

## 2.1. Des thèmes de négociations de plus en plus diversifiés

Dans les faits, la négociation d'entreprise couvre des sujets variés qui dépassent fréquemment le cadre de la loi Auroux. En dehors des salaires et de l'organisation du temps de travail, elle porte le plus souvent sur des questions relatives à l'emploi, la formation

<sup>121</sup> COUTROT T. et FAKHFAKH F., « Que négocie-t-on en entreprise et pourquoi ? », *Travail et Emploi*, n°71, 1997, page 71.

professionnelle, les qualifications, la mise en place de nouvelles formes d'organisation de travail, l'innovation, le droit d'expression des salarié, etc. (cf. Tableau 13).

Amadiou et Rojot rappellent que *“la négociation collective joue un rôle relativement secondaire par rapport à la loi. (...) Au niveau interprofessionnel, beaucoup de thèmes normatifs et substantifs, qui sont réglés directement par la convention collective à l'étranger, le sont, du moins dans l'établissement de minima, par la loi en France”*<sup>122</sup>.

**Tableau 13. Etendue et thèmes de la négociation collective en France**

	1983	1990	1998	1999
<b>National Interprofessionnel :</b>				
- Accords	4	7	0	3
- Avenants	43	41	32	27
<b>Branches :</b>				
- Accords	35	28	33	57
- Avenants	866	877	462	709
<b>Entreprise</b>				
- Accords	1 955	6 479	13 328	30 965
- Salariés couverts (en milliers)	2000	2 696	3 500	4 000
- Thèmes des accords (en % du total) :				
. Temps de travail		38 %	54 %	80 %
. Salaires		58 %	41 %	36 %
. Emploi		3 %	23 %	64 %
. Droit syndical		1 %	10 %	6 %
. Epargne-prévoyance		-	7 %	3 %
. Autres		19 %	16 %	19 %

Source : Ministère de l'emploi et de la Solidarité, repris par ANDOLFATTO D. et LABBE D., *Sociologie des syndicats*, Paris, La Découverte, coll. Repères, 2000, page 101.

Depuis le début des années quatre-vingt-dix, les négociations sont essentiellement axées sur les conditions et l'organisation du travail. Les questions salariales demeurent importantes, mais n'occupent plus, comme par le passé, le "premier rang"<sup>123</sup>. Le contenu des négociations a évolué d'une manière significative ces vingt dernières années. Des thèmes jusqu'alors inexploités ont été abordés, tels que le droit d'expression des salariés, ou la formation professionnelle. Cette situation résulte de l'évolution du contexte économique qui, en limitant la marge de manœuvre des responsables d'entreprise, les incite à mettre en place de nouvelles formes d'organisations susceptibles d'améliorer la productivité des salariés. Dans un contexte où il n'y a plus de "grain à moudre", les syndicats ne peuvent se cantonner à des positions traditionnelles, visant essentiellement les revalorisations salariales. Les négociations intègrent des sujets plus diversifiés que par le passé, dont la

<sup>122</sup> AMADIEU J.F. et ROJOT J., *op. cit.*, 1996, page 152.

<sup>123</sup> ANDOLFATTO D. et LABBE D., *op. cit.*, 2000.

prise en compte reflète, à elle seule, l'évolution significative des relations professionnelles sur ces vingt dernières années.

Le thème de l'aménagement du temps de travail occupe une place prépondérante actuellement<sup>124</sup>. L'objet des accords signés sur le temps de travail concerne essentiellement les modalités de l'aménagement et de l'annualisation du temps de travail, le fractionnement de la journée et des congés, le travail en équipes, etc<sup>125</sup>. Les statistiques du Ministère de l'Emploi et de la Solidarité présentées dans le tableau 13 montre clairement l'influence de la loi du 13 juin 1998, dite des « 35 heures ».

Il est parfois possible de mettre en place des négociations visant à créer les conditions de la performance. La réussite durable de ce type de négociation repose sur un appel à la maturité des acteurs, car l'acceptation des syndicats semble indispensable à l'obtention d'une amélioration pérenne de la performance de l'entreprise. L'exemple, parmi d'autres, de l'usine Renault de Douai (cf. Encadré 4), permet d'illustrer la nécessité pour les directions d'entreprise de trouver des compromis avec la majorité des organisations syndicales, afin de parvenir à un accord de type « gagnant/gagnant ».

## 2.2. Une pratique de la négociation qui reste peu développée dans les entreprises

En dépit de la législation en vigueur, la pratique de la négociation collective reste peu développée dans les entreprises soumises ou non à cette obligation<sup>126</sup>. Par ailleurs, elle n'implique pas seulement les organisations syndicales dont les employeurs semblent encore se méfier<sup>127</sup>. Il est même fréquent que les accords soient négociés et signés par d'autres institutions (délégué du personnel, comité d'entreprise...) n'étant pas habilitées à le faire. Cette situation favorise la multiplication des accords atypiques ou des quasi-accords,

<sup>124</sup> LABBE D., *op. cit.*, 2001, pages 100-101.

<sup>125</sup> BARRAT O., DANIEL C. et FOURNIER B., « Accords d'entreprise au premier semestre 2001 : les TPE passent aux 35 heures et les grandes entreprises renouent avec la négociation salariale », *Premières Synthèses*, MES-DARES, n°13.2., Mars 2002. L'accroissement de la négociation sur la R.T.T. (Réduction du Temps de Travail) est plus soutenu dans les T.P.E (Très Petites Entreprises) qui représentent 16,4 % des accords conclus en 2001 contre 12,6 % en 2000.

<sup>126</sup> La négociation ne concerne encore qu'un salarié sur cinq ou 30 % des « grands établissements » soumis à l'obligation de négocier. Voir LABBE D., *op. cit.*, p.102, 2001.

<sup>127</sup> MALAN A. et ZOUARY P., « La représentation des salariés : le point de vue des employeurs » *Premières Synthèses*, MES-DARES, n°24.1, 2000.

#### Encadré 4. La flexibilité négociée : l'exemple de l'usine Renault de Douai

(extraits de M. BARA, *Négociation collective et performance*, Réalités du Dialogue Social, 1993)

L'établissement de DOUAI produit plus de 300 000 véhicules par an (dont 70% sont exportés), avec des effectifs variant de 6 200 à 7 000 personnes. Il construit la R 19, modèle phare de la marque sur le marché européen.

L'enjeu économique consiste à accroître la pénétration du modèle sur un marché difficile, car marqué par :

- une stagnation globale,
- une forte saisonnalité, variable selon les pays,
- une exigence croissante de personnalisation (motorisations, équipements, options)...

La flexibilité est devenu un impératif majeur auquel doit répondre l'appareil de production ; quatre leviers peuvent être actionnés pour l'obtenir :

- le recours à du personnel intérimaire, limité face aux méthodologies de Qualité Totale en raison des exigences de formation qu'elles imposent,
- le travail du samedi matin, par volontariat, qui permet de faire tourner la moitié de l'appareil de production,
- les heures supplémentaires, plutôt utilisées dans les secteurs amont et non sur les chaînes de production,
- le recours au chômage technique, pour lequel existent des formules d'indemnisation supérieures aux indemnités légales, mais dont la limite tient à la baisse des revenus qu'il entraîne au delà d'un certain seuil.

La réponse favorable du marché au lancement de la R19-phase 2 en 92 posait l'exigence d'optimiser l'utilisation de l'appareil de production, alors au maximum de sa capacité, l'objectif étant de préserver sa flexibilité.

Une négociation sur ce thème apparaissait possible, en raison d'une longue tradition de négociation d'accords d'aménagement du temps de travail dans l'établissement, d'une saturation des possibilités de recours aux samedis travaillés et d'une forte attente des salariés sur les ponts. Elle fut engagée en mai 1992, avec les principes suivants :

- s'inscrire dans le cadre de l'"Accord à vivre",
- aboutir à un résultat tangible (une flexibilité minimale de 30 mn. par équipe),
- susciter un véritable débat dans l'établissement et provoquer une évolution positive des mentalités.

La négociation a duré 2 mois, pendant lesquels un véritable débat interne, générateur d'interrogations, de propositions, de recherche de solutions concrètes, s'est instauré. Les 30 mn. ont été trouvées par 11 mn. de temps de travail journalier supplémentaire, et 19 mn. de gain sur les pauses diverses.

Les éléments déterminants de la réussite ont été :

- **un effort considérable de communication et d'information**, avec implication personnelle de la direction, transparence sur l'état d'avancement des discussions, présentation claire de la "balance des contreparties", arrêt des chaînes pour expliquer la nouvelle organisation,
- **la prise en compte des pénalisations** entraînées par l'allongement du temps de travail, compensées par l'amélioration des circuits de bus et le réaménagement du restaurant pour réduire les attentes,
- **la négociation de contreparties**, sous la forme d'une banque d'heures annuelle de 14,5 jours (2 jours de pont et 12,5 jours récupérés ou payés), d'une contrepartie financière mensuelle de 110 F. par salarié, d'une réduction de 6h30 du temps de travail annuel et de l'embauche de 100 personnes,
- la conclusion fin juillet qui a créé **un contexte psychologique favorable**, en permettant de démarrer dans le nouveau régime dès le retour des vacances.

L'accord, signé par toutes les organisations syndicales, sauf la CGT, a donné une flexibilité à la hausse ; il permet également une flexibilité à la baisse (assimilation de 10 jours de chômage technique) et évite l'amplification du recours à des intérimaires ; désormais existe un dispositif de réflexion permanente sur les aménagements sociaux ; une enquête d'image interne a confirmé sa bonne acceptation par le personnel.

qui caractérisent aujourd'hui la négociation d'entreprise<sup>128</sup>. Elle traduit plus généralement la réticence des employeurs à reconnaître les syndicats en tant que représentants qualifiés du personnel<sup>129</sup>, ce que confirme une enquête récente de la DARES où la majorité des dirigeants estiment avoir "*besoin d'interlocuteurs qui représentent les salariés*", mais attribuent rarement ce rôle aux syndicats plus enclins, selon eux, à faire "*passer leur mot d'ordre et leurs intérêts avant ceux des salariés*"<sup>130</sup>. La majorité des dirigeants français préféreraient la représentation élue du personnel, considérant cette dernière comme moins menaçante (car moins revendicative) et plus proche des préoccupations des salariés et de l'entreprise.

Dans les faits, la négociation d'entreprise ne conduit pas forcément à la conclusion d'un accord<sup>131</sup>. Ce cas est d'ailleurs relativement fréquent. Cet accord, s'il existe, ne nécessite pas l'adhésion unanime des syndicats de l'entreprise, en dépit de leur participation aux négociations. La signature d'une seule organisation suffit pour le rendre applicable à l'ensemble des salariés, à condition que cette organisation soit représentative du personnel de l'entreprise<sup>132</sup>. Concrètement, la direction de l'entreprise peut utiliser la rivalité entre les organisations syndicales pour faire passer ses textes dans au moins trois cas sur dix, selon Labbé<sup>133</sup>.

La propension à signer un accord varie aussi sensiblement en fonction de l'organisation syndicale présente dans l'entreprise. Celle-ci, comme nous pouvons le constater dans le tableau 14 ci-dessous, est très élevée pour la C.F.D.T. et un peu moins pour la C.G.T. Ce constat est d'autant plus vrai au niveau national où les propensions à signer épousent la division traditionnelle entre les organisations réformistes et la C.G.T. Au niveau de l'entreprise, le clivage entre « contestataires » et « réformistes » n'est pas

<sup>128</sup> Juridiquement, il n'y a de négociation « stricto sensu » qu'avec les délégués des organisations syndicales représentatives : une telle négociation est même obligatoire sur les salaires, une fois par an, pour les entreprises de plus de 50 salariés ou plus pourvues d'au moins un délégué syndical. Mais, il arrive assez souvent qu'en l'absence de délégué syndical, les directions d'entreprise entreprennent de négocier avec des élus du personnel (délégué du personnel, membres du comité d'entreprise,...) Les décisions prises dans ce cadre n'ont pas la force obligatoire d'un accord mais constituent cependant un engagement de l'employeur. On emploie le terme de « quasi-négociation » pour désigner ces « discussions » (BANGOURA et DAYAN, *op. cit.*, 2001).

<sup>129</sup> AMADIEU J.F. et ROJOT J., *op. cit.*, 1996, page 156.

<sup>130</sup> MALAN A. et ZOUARY P., *op. cit.*, 2000.

<sup>131</sup> BANGOURA S. et DAYAN J.L., « Négocier les salaires dans l'entreprise : une pratique courante mais souvent informelle », *Premières Synthèses*, février, n°05.1, MES-DARES (2001).

<sup>132</sup> La négociation collective s'applique à l'ensemble des salariés qu'ils adhèrent ou non à un syndicat. Cette pratique est différente de celle des pays anglo-saxons, où des conventions "d'exclusivité syndicale" obligent parfois, tous les salariés d'une unité négociatrice, à "s'affilier" pour bénéficier des termes de l'accord. Cette situation permet le maintien de taux de syndicalisation relativement élevés. Elle reste très éloignée des pratiques françaises qui favorisent assez peu l'adhésion syndicale (AMADIEU, *op. cit.*, 1993).

<sup>133</sup> LABBE D., *op. cit.*, p.105, 2001.



aussi flagrant. Certes, la proportion de textes signés par la C.G.T. est de sept points inférieurs à celle de la C.F.D.T. Cependant, en isolant les grandes entreprises du secteur public, le taux de signature de la C.G.T. rejoint presque celui des autres organisations syndicales. Ce constat incite Labbé à supposer que « *contrairement au niveau national, les équipes syndicales d'entreprise sont rarement en position de refuser leur signature et ceci d'autant moins qu'elles bénéficient de « droits syndicaux » généreux ...* »<sup>134</sup>.

**Tableau 14. Propension à signer des accords aux différents niveaux de la négociation<sup>a</sup>**

Taux de signature au niveau national (interprofessionnels et branches)	1988	1998	2001
C.G.T.	26 %	34 %	32 %
C.F.D.T.	60 %	70 %	71 %
C.F.E.-C.G.C.	57 %	64 %	63 %
C.G.T.-F.O.	75 %	76 %	67 %
C.F.T.C.	58 %	60 %	64 %
Taux de signature dans les établissements ou entreprises où l'organisation est présente			
C.G.T.	75 %	79 %	85 %
C.F.D.T.	87 %	90 %	92 %
C.F.E.-C.G.C.	92 %	92 %	92 %
C.G.T.-F.O.	88 %	90 %	89 %
C.F.T.C.	90 %	90 %	91 %

Source : LABBE D., *op. cit.*, p. 105, 2001 et M.A.S.T.S., *La négociation collective en 2001*, pages 27 et 111, 2002. <sup>a</sup> En % du total des accords.

En outre, Labbé souligne le déséquilibre plus flagrant lorsque le syndicat se résume à un salarié mandaté pour négocier<sup>135</sup>. En effet, ce dernier subit souvent une pression si forte de la part de l'employeur qu'il y a peu de refus de signature au niveau des entreprises. Les enquêtes d'Andolfatto et Labbé<sup>136</sup> et de Labbé<sup>137</sup> ont tenté d'évaluer la portée pratique de la négociation collective en France. Leurs résultats montrent que la majorité des salariés

<sup>134</sup> *Ibid*, p. 105.

<sup>135</sup> La cour de cassation a introduit dans son arrêt du 25 janvier 1995 la possibilité, pour une organisation syndicale, de mandater le salarié d'une petite entreprise pour qu'il puisse signer un accord collectif (Cass. Soc. Arrêt dame Chare c/Comité français contre la faim). La cour énonce que « *les employeurs de moins de cinquante salariés, qui ne disposent ni de délégués syndicaux, ni de délégués du personnel désignés comme délégués syndicaux, peuvent conclure un accord d'entreprise avec un salarié titulaire d'un mandat donné par un syndicat représentatif* ». Concrètement, deux éventualités peuvent se présenter : 1. l'employeur peut négocier avec un représentant élu du personnel. Dans ce cas, l'accord d'entreprise signé est soumis au contrôle d'une commission paritaire de branche, composée de représentants des organisations syndicales représentatives d'employeurs et de salariés. 2. L'employeur peut négocier avec un salarié spécifiquement mandaté par une organisation syndicale représentative. Dans ce cas, l'accord s'impose aux salariés de l'entreprise sans être soumis au contrôle d'une organisation syndicale représentative (cf. COULON R., *Le mandat syndical, une nouvelle forme de représentation collective ? ce qu'en pensent des syndicalistes de terrain*, Actes des XV<sup>ème</sup> Journées Nationales des IAE, Bayonne-Biarritz, 6-8 septembre 2000).

<sup>136</sup> ANDOLFATTO D. et LABBE D., *op. cit.*, 1997.

<sup>137</sup> LABBE D. *op. cit.*, 1996.

du secteur privé ignorent l'existence d'une convention collective de branche couvrant leur entreprise. Les responsables syndicaux, en revanche, connaissent l'existence de la convention mais connaissent souvent mal le contenu de cette convention. Selon Labbé, « *tout conduit à supputer que les conventions ne sont pas vraiment appliquées en dehors des aspects salariaux* »<sup>138</sup>.

En définitive, ces constats ne sont pas surprenants eu égard à la nature des relations professionnelles en France. En effet, le système français de la négociation collective ne repose pas sur les syndicats et encore moins sur les salariés. Au niveau national, les organisations syndicales dites représentatives peuvent participer à des négociations et signer des accords quand bien même l'organisation signataire n'aurait aucun adhérent dans la branche considérée. Au niveau de l'entreprise, il suffit d'un seul responsable syndical pour que la négociation puisse avoir lieu et soit valable aux yeux de l'administration. Il n'est d'ailleurs pas nécessaire que le signataire soit lui-même adhérent, il suffit que le syndicat le « mandate » pour la négociation. En général, le syndicat signataire étant absent du lieu de travail, il lui sera difficile de suivre l'application du texte qu'il aura signé. Finalement, l'application des conventions collectives existantes n'est guère contrôlée dans les entreprises françaises.

---

<sup>138</sup> LABBE D., *op. cit.*, p.108, 2001.

## CONCLUSION DU CHAPITRE 3 : Existerait-il un modèle spécifique de syndicalisme à la française ?

La question de l'existence d'un syndicalisme spécifique à la France est essentielle pour confronter les modèles théoriques existants à la situation syndicale française. Les conditions de l'action syndicale se sont profondément modifiées au cours du XX<sup>ème</sup> siècle. Cependant, de très fortes continuités caractérisent le syndicalisme français.

La première caractéristique du syndicalisme français est d'avoir toujours été minoritaire dans la population salariée. Le taux de syndicalisation en France est l'un des plus bas de tous les pays industrialisés. Même durant ses périodes d'euphorie, le syndicalisme français n'a jamais concerné plus de 20 % de la population salariée<sup>139</sup>. Pour autant, la puissance syndicale française ne se résume pas au nombre de ses adhérents. Ainsi, comme l'évoquent Karila-Cohen et Wilfert « *Dés les premières années du syndicalisme révolutionnaire, la valeur des militants, leur maîtrise du discours et leur aptitude au maniement des grands symboles qui hantent les consciences ouvrières donnent à la faible CGT un ascendant sur le monde du travail que ne traduit pas le nombre de ses adhérents* »<sup>140</sup>.

La seconde spécificité du syndicalisme français est sa division. Le pluralisme syndical a été érigé en principe fondamental dans le préambule de la Constitution du 27 octobre 1946 repris par celui de la Constitution du 4 octobre 1958<sup>141</sup>. Dès 1921, il existe plusieurs organisations syndicales en France. Les divergences de conception du syndicalisme engendrent des situations de concurrence entre les organisations syndicales qui rendent le pluralisme syndical français souvent préjudiciable pour le dialogue social. Comme le soulignent Karila-Cohen et Wilfert, « *les lignes de clivage sont avant tout idéologiques : réformisme, révolutionnarisme, catholicisme social, libéralisme négateur de la lutte des classes, anarchisme, socialisme autogestionnaire constituent autant de perspectives inconciliables qui animent des tendances syndicales rivales* »<sup>142</sup>. Selon Mouriaux, le pluralisme syndical français s'est mis en place parce que

<sup>139</sup> La courbe de la puissance syndicale en France est ponctuée de brusques flambées de syndicalisation et d'effondrements spectaculaires, entre 1905 et 1911, 1919 et 1921, 1935 et 1939 ou 1944 et 1950 (KARILA-COHEN et WILFERT, *op. cit.*, p. 449, 1998).

<sup>140</sup> *Ibid.*, page 454.

<sup>141</sup> MOURIAUX R., *Crises du syndicalisme français*, Paris, Edition Montchrestien, 1998.

<sup>142</sup> KARILA-COHEN P. et WILFERT B., *op. cit.*, 1998, page 455.

l'idéologie patronale redoutait un pouvoir syndical fort et désirait limiter l'influence de la C.G.T.

Cependant, le pluralisme syndical engendre plusieurs conséquences négatives. En premier lieu, le pluralisme syndical favorise l'a-syndicalisation. Mouriaux évoque le fait que l'existence de plusieurs syndicats permet de les utiliser sans nécessairement s'engager à l'égard d'un seul<sup>143</sup>. En second lieu, le pluralisme engendrerait une concurrence intersyndicale qui risque de l'emporter sur l'entente. Ainsi, la lutte électorale détournerait les syndicats de leurs missions initiales. Enfin, le pluralisme syndical rend difficile la constitution de véritables services aux salariés.

Cette caractéristique a, selon nous, une répercussion considérable sur la manière d'aborder l'influence syndicale sur la performance de l'entreprise. En effet, même si certaines organisations syndicales françaises ont des principes d'action très proches des syndicats américains, la pluralité des syndicats français autorise, d'une part, une plus large palette de revendications souvent plus précises et, d'autre part, des désaccords entre syndicats lors des négociations avec les employeurs. Dans le premier cas, le pluralisme syndical permet à la direction de l'entreprise de bénéficier d'une prise de parole diversifiée correspondant bien aux insatisfactions des différentes catégories de salariés dans l'entreprise. Dans le second cas, l'émiettement syndical entrave le bon fonctionnement des négociations en ne proposant pas de partenaires solides à la direction de l'entreprise et en ne permettant pas toujours d'assurer une paix sociale consécutive à un accord collectif<sup>144</sup>.

Le troisième trait distinctif du syndicalisme français concerne son rapport très particulier au politique. Le syndicalisme français est politisé au sens où il prétend vouloir agir sur la société dans son ensemble. Le syndicalisme révolutionnaire a marqué la tradition française par la radicalité de ses points de vues et de ses actes. Toutes les organisations syndicales prétendent, à sa suite, être porteuses d'autre chose que la simple défense des intérêts économiques et professionnels des salariés. La CGT-U – puis la CGT – communiste, prône la planification et le contrôle ouvrier, la CFTC et son espoir de fonder un ordre social chrétien, la CFDT et son utopie autogestionnaire sont autant de visages de cette politisation du syndicalisme français.

La quatrième caractéristique du syndicalisme français réside dans son action contestataire. Comme le rappellent Karila-Cohen et Wilfert, « *la grève en France*

<sup>143</sup> MOURIAUX R., *op. cit.*, 1998.

<sup>144</sup> AMADIEU J.F., *op. cit.*, 1999.

*précède la négociation, alors que dans les pays anglo-saxons, nordiques ou germaniques, elle prétend forcer une négociation qui s'éternise* »<sup>145</sup>. Cette logique de confrontation s'explique par les conditions dans lesquelles s'est constituée le syndicalisme ouvrier à la fin du XIX<sup>ème</sup> siècle. Face à un pouvoir patronal autoritaire et fortement hiérarchique, « *la lutte est la première pédagogie prônée par les syndicats pour cimenter le bloc ouvrier* ». Ainsi, s'est développé en France un syndicalisme, qualifié par les sociologues de « masse et classe », et dont la C.G.T. est l'incarnation encore aujourd'hui<sup>146</sup>. Ce type de syndicalisme a pour conséquence de faire prévaloir un syndicalisme de mobilisation sur un syndicalisme d'études ou d'expertise. Selon Karila-Cohen et Wilfert, « (...) *cette option contestataire se laisse mal définir par les notions de syndicalisme de classe ou par l'opposition entre réformisme et révolutionnarisme. Un syndicalisme fondé sur une forte conscience de classe, sur la conviction que les travailleurs ont à chercher leur salut par leurs propres moyens et en constituant une véritable contre-société, peut fort bien s'accompagner d'une pratique régulière de la négociation* »<sup>147</sup>.

Le cinquième et dernier trait du syndicalisme français est sa réticence face aux services et sa séparation précoce d'avec le mutualisme. Comme il l'a été souligné, le syndicalisme français ne profite pas de l'atout que constituent les services aux adhérents, c'est-à-dire de la puissance financière, de la stabilité de l'adhésion et du renforcement de la conscience communautaire. Par ailleurs, le syndicalisme français a montré de nombreuses réticences à s'engager dans la gestion des retraites ouvrières ou à promouvoir les mutuelles d'assurances ou de services sociaux. La création des comités d'entreprise et la gestion syndicale des agences de la Sécurité Sociale semblent faire évoluer les mentalités.

Les modèles théoriques examinés au cours de la première partie de cette thèse reposent sur un certain nombre d'hypothèses concernant à la fois les objectifs syndicaux et la nature des relations professionnelles. Ces modèles, conformément, à leurs origines, sont souvent le reflet de pratiques de relations professionnelles anglo-saxonnes souvent éloignées de celles qui prévalent en France. Dès lors, ces modèles sont-ils transposables en tant que tels au cas français ?

<sup>145</sup> KARILA-COHEN P. et WILFERT B., *op. cit.*, 1998, page 459.

<sup>146</sup> DONNADIEU G., « Où va le syndicalisme français ? », *Futuribles*, n°234, p. 29-56, 1998.

<sup>147</sup> *Ibid.*, page 461. Et d'ajouter que « *l'opposition entre réformisme et révolutionnarisme n'est pas totalement satisfaisante. Elle désigne très justement les principes fondateurs des différentes centrales, d'un point de vue théorique, mais dit peu de chose sur les modalités précises du conflit social français et sur les moyens effectivement choisis pour en sortir* ».

## **CHAPITRE 4**

### **PROPOSITION D'UN MODELE EXPLICATIF DE LA RELATION SYNDICAT-PERFORMANCE DANS LE CONTEXTE FRANÇAIS**

## CHAPITRE 4

### PROPOSITION D'UN MODELE EXPLICATIF DE LA RELATION SYNDICAT-PERFORMANCE DANS LE CONTEXTE FRANÇAIS

Les études consacrées à l'influence des syndicats sur la performance de l'entreprise connaissent, depuis une vingtaine d'année, un engouement croissant dans le monde et aux Etats-Unis<sup>1</sup>. Ce développement semble lié, à la fois, à la volonté des chercheurs et des praticiens américains de mieux connaître l'influence des syndicats sur la gestion des entreprises dans un contexte de déclin syndical et à l'hypothèse émise par Katz, Kochan et Mac Kersie<sup>2</sup> d'une possible gestion stratégique des relations industrielles. Dans la continuité de ce mouvement, les chercheurs français se sont intéressés à ce problème<sup>3</sup>.

Toutefois, si les effets du syndicalisme sont très débattus par les universitaires américains, ils demeurent actuellement moins évoqués par les chercheurs français. Ce constat s'explique notamment par le fait que la plupart des approches du syndicalisme en France font rarement état des syndicats par rapport à la gestion des entreprises, mais s'intéressent davantage au problème de l'adaptation des syndicats français à l'évolution de l'économie et de la société<sup>4</sup>.

---

<sup>1</sup> BELMAN D., *op. cit.*, 1992.

<sup>2</sup> KATZ H., KOCHAN T. et Mac KERSIE R., *op. cit.*, 1984.

<sup>3</sup> ARCIMOLES (d') C.H. et HUAULT I., *op. cit.*, 1996.

<sup>4</sup> OUTTERYCK V., *La crise syndicale : une naturalisation de la GRH - Analyse comparative France-USA-Angleterre*, Actes du 11<sup>ème</sup> Congrès de l'AGRH, Paris, 16 et 17 novembre 2000.

Les débats théoriques sont nombreux et les résultats des études existantes, essentiellement américaines, sont fortement contradictoires. Les résultats de la méta-analyse ont d'ailleurs mis en exergue les nombreux facteurs tendant à agir sur la relation syndicat-performance : le lieu de l'étude, le secteur d'activité, la période considérée, la taille de l'entreprise, le degré de concurrence du marché, les investissements en actifs incorporels. Ainsi, les effets du syndicalisme sur la performance de l'entreprise s'avèrent contingents à un certain nombre de facteurs.

Dès lors, si l'environnement de l'entreprise est susceptible d'orienter les effets des syndicats, il apparaît nécessaire d'étudier les conséquences de la présence syndicale sur la performance des entreprises dans le contexte français. Or, les recherches académiques dans ce domaine sont très récentes en France<sup>5</sup>. Ainsi, les positions managériales favorables ou défavorables au syndicalisme, sont le résultat d'hypothèses qui n'ont, le plus souvent, jamais été testées dans le contexte français. L'effet de ces organisations de salariés sur la performance de l'entreprise demeure largement méconnu. En ce sens, il paraît opportun, dans un contexte aussi singulier que notre système des relations professionnelles, de mener des études spécifiques appropriées. De façon plus générale, les remarques émises sur les travaux anglo-saxons conduisent à introduire des variables descriptives complémentaires et à envisager de traiter les interactions possibles entre les variables, afin d'enrichir les modèles analytiques existants.

De ces propos se dégagent deux considérations majeures qui peuvent être résumées ainsi :

- les résultats significatifs – positifs ou négatifs — obtenus aux Etats-Unis, invitent à réfléchir sur le rôle joué par les organisations syndicales sur la performance des entreprises en France ;
- la transférabilité des grilles d'analyse américaines nécessite un effort d'enrichissement important, afin de prendre en compte la configuration du contexte français et les nombreuses interactions susceptibles d'exister entre les facteurs explicatifs.

---

<sup>5</sup> Hormis les études empiriques de COUTROT (1996) et de MATHIEU-MORVAN (2001) et quelques études reposant sur une approche plus contextuelle (D'ARCIMOLES et HUAULT, 1998 ; BOURNOIS, 1996).



A côté des nombreuses recherches menées à ce jour sur le sujet aux Etats-Unis, seules deux études empiriques ont été réalisées sur le territoire français<sup>6</sup>. Nous proposons de contribuer à une avancée des connaissances, sur cet objet de recherche, en tentant de comprendre quel type d'influence le syndicalisme exerce sur la performance des entreprises, de vérifier ainsi les concordances ou discordances avec les études américaines et, de ce fait, d'éclairer les discours et l'action des praticiens français. Pour cela, une approche fondée sur les apports de Freeman et Medoff<sup>7</sup> apparaît intéressante à plus d'un titre. Outre le fait qu'elle clarifie les différents effets possibles sur la performance, elle envisage le fait syndical d'une manière plus large que d'autres approches économiques qui se limitent à une lecture unidimensionnelle des phénomènes. Elle invite le chercheur à situer les effets observés et à intégrer les variables contextuelles qui peuvent intervenir dans l'explication des phénomènes observés.

Ce faisant, et sur la base de ces travaux, un modèle de recherche a été élaboré, articulé sur un ensemble d'hypothèses à tester. La justification des hypothèses formulées suppose de reprendre les arguments évoqués dans les phases antérieures de la recherche.

Nous présenterons, tout d'abord, le modèle de la recherche et les hypothèses qui s'appuient sur les travaux théoriques et empiriques existants, qui découlent directement des réflexions développées. La plupart des recherches présentées jusqu'ici ne traitant pas du cas français, les hypothèses insistent sur certaines spécificités du système de relations professionnelles (section 1). Le test des hypothèses pouvant être réalisé de plusieurs manières, la section suivante sera consacrée à une présentation et une justification des différents choix méthodologiques opérés dans ce cadre. Des précisions seront apportées sur les choix des indicateurs utilisés et les traitements statistiques réalisés (section 2).

---

<sup>6</sup> COUTROT T., *op. cit.*, 1996. MATHIEU-MORVAN I., *op. cit.*, 2001.

<sup>7</sup> FREEMAN R.B. et MEDOFF J.L., *op. cit.*, 1984.

## **SECTION 1 – L'IDENTIFICATION DES FACTEURS EXPLICATIFS DE L'INFLUENCE SYNDICALE SUR LA PERFORMANCE DE L'ENTREPRISE : LE MODELE ET LES HYPOTHESES DE LA RECHERCHE**

Après avoir présenté le contexte d'émergence de la problématique, cette première section propose un modèle explicatif de la relation entre le syndicalisme et la performance de l'entreprise. Le modèle de recherche permettant d'expliquer l'influence syndicale sur la performance de l'entreprise se caractérise par de nombreuses interrogations qui invitent à envisager plusieurs cadres théoriques au sein même de notre modèle explicatif. Par ailleurs, la considération des différentes dimensions de la performance et des spécificités françaises des relations professionnelles nous amène à enrichir le modèle explicatif existant (1.) et à proposer un ensemble d'hypothèses susceptibles d'expliquer l'influence syndicale en France (2.).

### **1. Les logiques explicatives de l'influence syndicale sur la performance de l'entreprise**

L'objectif principal de cette recherche consiste à identifier les effets possibles du syndicalisme sur la performance des entreprises françaises. Elle cherche aussi à expliquer les déterminants de l'influence observée – ou de l'absence d'influence. Avant de présenter les facteurs explicatifs de la relation entre le syndicalisme et la performance, il convient de définir les termes en question. Le premier paragraphe vise à clarifier ce que nous entendons par performance de l'entreprise (1.1.). En effet, il est important de préciser ce que revêt ce concept, lorsqu'à l'évidence celui-ci est l'objet central d'un travail de recherche<sup>8</sup>. Après avoir montré le caractère polysémique de ce concept, nous soulignerons la nécessité de considérer non seulement la performance financière mais également d'autres dimensions telles que la performance organisationnelle et le climat social pour apprécier l'influence syndicale. Le second paragraphe (1.2.) propose un modèle explicatif de l'influence syndicale articulant les divers concepts inspiré du modèle de Freeman et Medoff et adapté au contexte français. Les relations qu'entretiennent le syndicalisme et la

---

<sup>8</sup> LOUART P., « Enjeux et mesures d'une GRH performante », in A.M. Fericelli et B. Sire, (eds.), *Performance et Ressources Humaines*, Paris, Economica, 1996, pp.1-15.

performance sont discutées à partir des cadres théoriques identifiés précédemment dans la littérature.

### 1.1. La performance de l'entreprise : un concept polysémique

Le concept de performance occupe une place centrale dans cette recherche. Or, les définitions du concept de performance peuvent varier de façon importante et amener à couvrir des champs plus ou moins larges<sup>9</sup>. L'objet de ce paragraphe n'est pas de réaliser une synthèse exhaustive, discutée et argumentée sur cette notion<sup>10</sup>, mais de présenter les conceptions retenues et les outils de mesure existants.

#### 1.1.1. Les enseignements des travaux sur le concept de performance

De nombreuses recherches en sciences de gestion s'intéressent à l'influence d'un paramètre particulier sur la performance de l'entreprise. Or, force est de constater que le concept de performance est largement utilisé sans que sa définition fasse l'unanimité parmi les chercheurs<sup>11</sup>. Louart écrivait à ce propos que « *dans sa polysémie naturelle, la performance ne manque pas de repères sur lesquels s'appuyer : économiques (rentabilité, compétitivité), juridiques (conformité légale, solvabilité), organisationnels (compétences, cohérence, efficience) ou sociaux (synergie, implication, satisfaction des salariés, développement des potentiels, qualité de vie au travail)* »<sup>12</sup>.

Le terme de performance renvoie à de nombreux concepts, difficiles à intégrer dans une seule et même définition<sup>13</sup>. Plusieurs travaux ont été menés dans le but d'appréhender

---

<sup>9</sup> Pour QUINN et ROHRBAUGH (1983), la performance est plutôt considérée comme un construit et non un concept. En effet, si un concept est une abstraction de faits observés lesquels sont soit directement observables soit aisément mesurables, un construit fait référence à un plus haut niveau d'abstraction et sa signification ne peut être expliquée à partir de faits particuliers. Le construit « performance » se définit à partir de concepts moins abstraits que sont l'efficacité, l'efficience, etc. Bien qu'en accord avec ces auteurs, nous emploierons indifféremment les termes de concept et de construit de façon à ne pas alourdir la rédaction.

<sup>10</sup> Pour une synthèse récente de la littérature sur le concept de performance, consulter VILLARMOIS (de la) O., *Le concept de performance et sa mesure, un état de l'art*, Actes des XV<sup>èmes</sup> Journées Nationales des I.A.E., 1998.

<sup>11</sup> BOURGUIGNON A., « Peut-on définir la performance ? », *Revue Française de Comptabilité*, n°269, juillet-août 1995, pp.61-66. BOURGUIGNON A., « Définir la performance : une simple question de vocabulaire ? », in A.M. Fericelli et B. Sire (eds.), *Performance et Ressources Humaines*, Paris, Economica, 1996, pp. 18-31. PENAN H., Performance(s), in Le Duff R. (dir.), *Encyclopédie de Gestion et Management*, 1999, pp. 897-901

<sup>12</sup> LOUART P., *op. cit.*, 1996, page 3.

<sup>13</sup> LEBAS M., « Oui, il faut définir la performance », *Revue Française de Comptabilité*, n°269, juillet-août 1995, pp. 66-71.

l'ensemble des dimensions entrant dans le champ de la performance. Campbell<sup>14</sup>, Scott<sup>15</sup>, Seashore<sup>16</sup> et Cameron<sup>17</sup> ont largement contribué à l'identification de ces dimensions<sup>18</sup>. Quinn et Rohrbaugh<sup>19</sup> ont d'ailleurs proposé une première synthèse de ces différents modèles. Mais, c'est à Morin, Savoie et Beaudin que l'on doit une typologie très complète, adaptée au contexte français, sur le sujet<sup>20</sup>. Ces derniers recensent finalement quatre grandes approches théoriques de la performance : une approche économique, une approche sociale, une approche systémique et une approche politique. Le tableau 1 reprend les différentes conceptions identifiées par Morin et ses collaborateurs et les dimensions qu'il convient de mesurer par un certain nombre d'indicateurs sur lesquels nous reviendrons<sup>21</sup>.

**Tableau 1. Les conceptions de la performance et les dimensions de mesure**

Définition de la performance	Cadre théorique sous-jacent	Dimensions à mesurer
Degré d'atteinte d'objectifs	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ rationnel économique</li> <li>▪ relations humaines</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ économiques et financières</li> <li>▪ humaines</li> </ul>
Capacité d'acquisition de ressources	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ systémique</li> <li>▪ contingence</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ adaptation à l'environnement</li> <li>▪ efficacité</li> <li>▪ complémentarité des sous-systèmes</li> </ul>
Satisfaction de groupes variés	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ politique</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ autant de dimensions que d'acteurs concernés</li> </ul>

Source : GAUZENTE C., *op. cit.*, 2000, p. 149.

L'idée de performance répond finalement à plusieurs types d'enjeux. Dans les entreprises privées, fondées et dirigées par des apporteurs de capitaux, l'objectif principal est souvent l'obtention du maximum de profit. Cette approche économique repose sur « *la notion centrale d'objectifs à atteindre pour les propriétaires dirigeants, ils sont donc*

<sup>14</sup> CAMPBELL J.P., « On the nature of organizational effectiveness », in P.S. Goodman et J.M. Pennings (eds.), *New Perspectives on Organizational Effectiveness*, Jossey Bass, 1977.

<sup>15</sup> SCOTT W.R., « Effectiveness of organizational effectiveness studies », in P.S. Goodman et M. Pennings, *New Perspectives on Organizational Effectiveness*, Jossey-Bass, 1977.

<sup>16</sup> SEASHORE S.E., *Assessing organizational effectiveness with reference to member needs*, Meetings of The Academy of Management, 1979.

<sup>17</sup> CAMERON K.S., « Measuring organization effectiveness in institutions of high education », *Administrative Science Quarterly*, Vol. 23, 1978, pp. 604-632.

<sup>18</sup> SCOTT (1977), par exemple, suggère de considérer trois grands modèles : le modèle *rationnel*, le modèle *naturel* et le modèle *système*. L'approche rationnelle mettrait l'accent sur la productivité et l'efficacité. Le modèle naturel tiendrait compte des activités de soutien et justifierait l'intérêt porté aux ressources humaines. Enfin, le modèle système privilégierait l'acquisition des ressources et l'adaptabilité.

<sup>19</sup> QUINN R.E. et ROHRBAUGH J., « A spatial model of effectiveness criteria », *Management Science*, Vol. 29, n°3, 1983, pp. 363-377.

<sup>20</sup> MORIN E.M., SAVOIE A. et BEAUDIN G., *L'efficacité de l'organisation – Théories, représentations et mesures*, Gaëtan Morin Editeur, 1994.

<sup>21</sup> MORIN E.M., GUINDON M., BOULIANNE E., « Mesurer la performance de l'entreprise », *Gestion*, vol. 21, n°3, septembre, 1996, pp.61-66.

*souvent énoncés en terme économiques et financiers* »<sup>22</sup>. Cette première approche permet d'apprécier la capacité de l'entreprise à dégager des profits et à rémunérer les capitaux investis. L'acceptation financière de la performance peut se mesurer en terme de richesse boursière créée. Elle n'autorise néanmoins qu'une appréciation partielle de la performance de l'entreprise.

L'approche sociale, quant à elle, trouve ses fondements dans l'école des relations humaines (Mayo, Maslow, MacGregor) qui prend en considération les dimensions humaines de l'organisation. Quinn et Rohrbaugh précisent que cette approche ne néglige pas l'approche économique de la performance mais intègre les activités nécessaires au maintien de l'organisation<sup>23</sup>. Cette conception est défendue par de nombreux auteurs qui considèrent les hommes comme une ressource susceptible d'améliorer l'efficacité organisationnelle. Cette approche met l'accent sur la cohésion et le moral des salariés qui sont supposés améliorer l'intensité et la qualité du travail et, par conséquent, la performance de l'organisation. Cependant, l'acceptation de cette hypothèse suppose qu'atteindre les objectifs sociaux permet d'atteindre les objectifs économiques et financiers.

Une troisième approche, dite systémique, s'est développée par opposition aux approches précédentes, considérées comme trop partielles. Ici, on ne préconise pas un modèle idéal d'organisation mais plutôt un modèle adapté à l'environnement, notamment aux caractéristiques du marché et de la technologie. La conception systémique de la performance conçoit l'organisation comme un système dont la finalité est la survie ou la pérennité. Fortement liée à la notion de temps, la pérennité de l'organisation a trait directement à la protection et au développement des ressources financières (rentabilité), du marché (compétitivité) et de la qualité des produits ou services<sup>24</sup>. Ces critères donnent des indications sur la capacité de l'entreprise à s'adapter à son environnement. Cette approche a contribué ces dernières années à l'émergence du concept de *performance globale*<sup>25</sup>.

<sup>22</sup> GAUZENTE C., « Mesurer la performance des entreprises en l'absence d'indicateurs objectifs : quelle validité ? Analyse de la pertinence de certains indicateurs », *Finance Contrôle Stratégie*, Vol.3, n°2, juin 2000, page 147.

<sup>23</sup> QUINN R.E. et ROHRBAUGH J., *op. cit.*, 1983.

<sup>24</sup> MORIN E.M., SAVOIE A. et BEAUDIN G., *L'efficacité de l'organisation – Théories, représentations et mesures*, Gaëtan Morin Editeur, 1994.

<sup>25</sup> DONNADIEU G., « La performance globale : quels déterminants, quelle mesure ? », in Weiss D. (coord.), *Les ressources humaines*, Paris, Les Editions d'Organisation, 1999, pp.230-265. Selon DONNADIEU (p. 231) la notion de performance globale « peut être jugée au travers de trois critères différents mais complémentaires : l'utilité de ce qu'elle vise, l'ampleur de ce qu'elle obtient, la manière dont elle l'a obtenu ».

Enfin, l'approche politique présentée par Morin et ses collègues repose sur une remise en cause des trois approches précédentes<sup>26</sup>. En effet, chacune de ces approches entend la performance, soit comme la mesure d'un résultat (performance, résultat de l'action), soit comme l'action qui aboutit au résultat (performance, action). On s'attache ainsi aux résultats financiers, aux effets produits par l'activité des salariés ou à l'ensemble des ressources dont dispose l'organisation pour remplir ses objectifs au delà du seul contrôle des résultats. Or, l'approche politique ne se polarise plus autour de « *la réalisation des objectifs organisationnels* »<sup>27</sup>. Selon cette approche, tout individu peut avoir ses propres critères pour juger la performance d'une organisation. La performance ne pourrait s'apprécier dans l'absolu, mais par rapport à un référentiel dont le choix appelle un jugement, une interprétation. Selon cette conception, la performance serait une construction sociale qui dépend du point de vue des acteurs et, notamment, de leurs schémas interprétatifs (Connolly *et al.*<sup>28</sup> ; Zammuto<sup>29</sup> ; Lorino<sup>30</sup>). Conformément à ce que laissent entrevoir les modèles stratégiques des relations industrielles (cf. *infra*, chapitre 1), l'organisation serait donc le lieu de toutes sortes de négociations afin d'accommoder les intérêts de chacun des groupes : bailleurs de fonds, clients, salariés, etc. L'évaluation de la satisfaction de ces groupes clés constitue le concept central de cette approche. En tentant de satisfaire autant que possible les attentes des divers *stakeholders* (parties prenantes), l'organisation fonde davantage sa légitimité dans le système social et améliore sa capacité d'adaptation à l'environnement tout en assurant ainsi sa survie. La pérennité de l'entreprise est une conséquence de la satisfaction des intérêts et non l'objectif fondamental comme dans la conception systémique.

Cette brève description des différentes conceptions de la performance organisationnelle permet de dégager quatre dimensions et de mettre de l'ordre dans les critères d'efficacité. Même s'il est impossible de rallier tous les groupes à une définition « unique » de la performance, le modèle de Morin *et al.* est fort utile car en cernant ces dimensions (économique, sociale, systémique et politique), il fait ressortir les deux grandes caractéristiques du concept de performance : subjectif et multidimensionnel.

<sup>26</sup> MORIN E.M. *et al.*, *op. cit.*, 1994.

<sup>27</sup> BOURGUIGNON A., *op. cit.*, page 65.

<sup>28</sup> CONNOLLY T., CONLON E.J., DEUTSCH S.J., « Organizational Effectiveness: A multiple-constituency Approach », *Academy of Management Review*, Vol. 5, n°2, 1980, pp.211-217.

<sup>29</sup> ZAMMUTO R.F., « A comparison of multiple constituency models of organizational effectiveness », *Academy of Management Review*, Vol.9, n°4, 1984, pp. 606-616.

<sup>30</sup> LORINO P., « Le pilotage de l'entreprise : de la mesure à l'interprétation », in *Cohérence, Pertinence et Evaluation*, ECOSIP, ed., Economica, 1996.

### 1.1.2. La mesure de la performance : le choix d'indicateurs majoritairement économiques et financiers

Si la conceptualisation de la performance est complexe, il en va de même en ce qui concerne l'opérationnalisation et la mesure de ce concept. La nature multidimensionnelle du concept de performance implique non seulement qu'il compte plusieurs dimensions mais aussi, que ces dimensions peuvent être mesurées par différents indicateurs. Parmi les problèmes liés à la mesure de la performance, on peut recenser le fait que les critères retenus ne sont pas toujours complémentaires (ex. productivité/satisfaction au travail), que les indicateurs de performance devraient parfois tenir compte des changements environnementaux (ex. inflation). En outre, la validité externe de l'indicateur et la pertinence théorique de l'indicateur sont d'autres aspects à considérer dans la mesure de la performance.

Parallèlement aux développements théoriques précédents, une typologie des indicateurs susceptibles d'évaluer la performance de l'entreprise a donc été élaborée<sup>31</sup>. La productivité et la rentabilité sont des indicateurs de performance reconnus (notamment par les employeurs) qui tiennent clairement compte de la conception économique de la performance. Selon Morin et ses collègues, cette conception met en évidence un aspect fondamental de l'organisation : la création de la valeur ajoutée qui reste un objectif pertinent pour toute entreprise. Selon eux, « (...) *une organisation est dite efficace lorsqu'elle accroît ses résultats avec autant ou moins de ressources (productivité), ou lorsqu'elle atteint ses résultats avec moins de ressources (efficacité), ou encore lorsqu'elle est capable de produire et de continuer de produire les résultats qu'elle désire (rentabilité)* »<sup>32</sup>. Cela nous conduit à considérer la performance économique dans le cadre de notre recherche et à retenir une mesure fondée sur des indicateurs comptables et financiers. La performance s'apparente alors à un résultat optimisé qu'il s'agit d'évaluer à partir des résultats financiers obtenus par les entreprises.

Malgré les critiques adressées à cette approche de la performance considérée comme trop restrictive, Price défend cette approche pour ce qui est de la mesure<sup>33</sup> et

<sup>31</sup> MORIN E.M., GUINDON M., BOULIANNE E., *op. cit.*, 1996.

<sup>32</sup> MORIN E.M. *et al.*, *op. cit.*, 1994, page 19.

<sup>33</sup> Les instruments de mesure de la performance financière sont fiables et sont plus faciles à élaborer car la finance est par nature quantitative. PRICE J.L., « The study of organizational effectiveness », *The Sociological Quarterly*, vol. 13, Winter, 1972, pp. 3-15, cité par GAUZENTE C., *op. cit.*, 2000, p. 148.

Guest<sup>34</sup> la considère comme essentielle pour apprécier la performance d'une entreprise. En effet, « *la performance financière reflète indirectement les résultats des divers services dont elle exprime la partie visible* »<sup>35</sup>. Néanmoins, Morin *et al.* relèvent différents risques inhérents à la conception économique<sup>36</sup> : occulter les autres dimensions de la performance, donner l'impression qu'une seule rationalité existe dans l'organisation et qu'elle est économique, faire abstraction des individus qui la composent. Etudier l'effet des syndicats sur la performance économique et financière de l'entreprise ne nous apparaît cependant pas comme niant l'aspect humain de l'organisation.

En fait, cette recherche se propose de tenir compte de la dimension sociale de la performance qui est toutefois vue comme ayant une influence sur la dimension économique et non comme une fin en soi. Le rôle du climat social sera également considéré. Par ailleurs, la présence syndicale soulève la question de la légitimité de l'organisation et de la présence d'intérêt divergents au sein de celle-ci. Enfin, l'indicateur de rentabilité financière, retenu dans l'étude, constitue non seulement un critère économique mais aussi l'une des mesures de la pérennité de l'entreprise, concept central de l'approche systémique de la performance. Si ces indicateurs de performance relèvent sans aucun doute de la conception économique de la performance, la perspective de cette recherche et les questions qu'elle soulève permettent de reconnaître les autres dimensions de la performance et d'aller plus loin que la seule dimension économique. Il faut noter également que notre analyse du fait syndical dans l'entreprise relève du niveau organisationnel, ce qui exige une mesure de la performance de même niveau<sup>37</sup>. Les critères économiques répondent à cette exigence<sup>38</sup>.

Depuis le début des années quatre-vingts, de nombreux travaux de recherche ont été effectués pour mieux cerner l'ensemble des processus conduisant à la performance de

---

<sup>34</sup> GUEST D., « Human resource management and performance : a review and a research agenda », *The International Journal of Human Resource Management*, 8, 1997, pp.263-276.

<sup>35</sup> VAILHEN C.A., « Performance financière », in Le Duff R. (dir.), *Encyclopédie de Gestion et Management*, 1999, page 901.

<sup>36</sup> MORIN E.M. *et al.*, *op. cit.*, 1994.

<sup>37</sup> HUNTER L.W. et PIL F.K., *How do you survey firms ?*, in Voos P. (ed.), *Proceedings of the forty-seventh Annual Meeting of the IRRA*, Washington, January 6-8 1995, pp.152-162.

<sup>38</sup> Des indicateurs de performance mesurant par exemple la motivation des salariés ou la satisfaction au travail ne sont pas adaptés à notre niveau d'analyse.



l'organisation<sup>39</sup>. De ces travaux centrés sur les ressources et non plus seulement sur les buts de l'entreprise, la question de la place des salariés dans le processus de performance demeure centrale. En effet, dans la mesure où l'accès aux capitaux et à la technologie est désormais possible pour n'importe quelle entreprise, les ressources humaines constituerait une source d'avantage concurrentiel.

Fort de ce constat, tout laisse à penser que le comportement des salariés – individuellement ou collectivement – peut constituer une source de performance organisationnelle qu'il conviendrait de considérer. En effet, la motivation, la coopération, l'engagement, les efforts des individus au travail permettraient une meilleure performance de l'entreprise. Certains chercheurs évoquent la performance sociale<sup>40</sup> de l'entreprise qui correspond à « *l'intensité avec laquelle chaque individu adhère et collabore aux propos et aux moyens de l'organisation* ». Ainsi, comme le souligne Steers et, dans une moindre mesure, Blyton *et al.*<sup>41</sup>, il semble qu'il y ait une variable importante à considérer entre les déterminants et les résultats : le climat social. Le concept de climat social est complexe, ce qui ne facilite pas sa mesure. Dastmalchian et ses collègues définissent le climat organisationnel comme « (...) *une variable ou un ensemble de variables qui représentent les normes, les sentiments et les attitudes prévalant sur le lieu de travail* »<sup>42</sup>. Pour Bergeron, le climat organisationnel se définit comme « *un ensemble de caractéristiques objectives relativement permanentes de l'organisation, décrites telles que perçues par les membres de l'organisation et qui servent à donner une certaine personnalité à l'organisation tout en influençant le comportement et les attitudes des membres* »<sup>43</sup>.

<sup>39</sup> Il n'existe pas, à notre connaissance, de modèle explicatif de la performance qui englobe la complexité et la diversité des facteurs impliqués par ce phénomène. Les chercheurs ont élaboré des modèles de détermination plus ou moins disparates ce qui implique que le chercheur qui veut entreprendre une étude doit sélectionner lui-même le modèle le plus adapté à ses besoins. STEERS (*op. cit.*, 1977) s'est toutefois consacré à l'exploration systématique des déterminants de la performance. STEERS adopte une perspective multidimensionnelle qui lie les trois principes fondamentaux de son modèle : l'optimisation des buts, l'approche par les systèmes et l'importance du comportement humain en contexte organisationnel. Toutefois, STEERS construit son modèle sur le comportement humain qu'il considère comme le cœur des déterminants de la performance. L'auteur prétend que ce n'est que lorsque les buts sont relativement compatibles que la performance de l'entreprise peut s'améliorer.

<sup>40</sup> La performance sociale apparaît comme un construit multidimensionnel qui s'avère difficile à mesurer. Selon B. MARTORY et D. CROZET (*Gestion des ressources humaines*, Paris, Nathan, 1993), la performance sociale se traduit par le niveau de satisfaction et d'adhésion des salariés. La mesure de la performance sociale est délicate car fondée sur des indicateurs qualitatifs (donc subjectifs). Elle nécessite, par exemple, le recours à des indicateurs permettant d'apprécier le climat social.

<sup>41</sup> BLYTON *et al.*, *op. cit.*, 1987.

<sup>42</sup> DASTMALCHIAN *et al.*, *op. cit.*, 1991, page 30. « (...) *a variable, or a set of variables, that represents the norms, feelings and attitudes prevailing at a workplace* ».

<sup>43</sup> BERGERON J.L., « Le climat organisationnel et la satisfaction au travail », in Bergeron J.L. *et al.* (eds.), *Les aspects humains de l'organisation*, Montréal, Gaëtan Morin Editeur, 1979, page 290.

Quelques points importants ressortent de ces définitions. D'abord, le climat social est du ressort de la perception. Le climat d'une organisation est ce que les salariés perçoivent qu'il est et non nécessairement ce qu'il est réellement. Ensuite, il est largement admis que les caractéristiques d'une organisation et les actions des gestionnaires déterminent largement le climat d'une entreprise et, plus encore, on admet que le climat organisationnel détermine le comportement des employés<sup>44</sup>. La variable climat apparaît donc importante pour comprendre la relation entre présence syndicale et performance car le comportement des salariés demeurent la principale interface entre les pratiques syndicales et la performance.

Les frontières du concept de climat social côtoient et se confondent avec celles d'autres concepts comme la satisfaction au travail et la culture organisationnelle. Selon Dastmalchian *et al.*, la plupart des chercheurs s'entendent pour dire que le climat est une variable intervenant entre les facteurs contextuels et structurels et le comportement des individus ou des groupes<sup>45</sup>.

Le climat social interagit avec les caractéristiques des salariés pour affecter la performance individuelle et, par conséquent, la performance de l'entreprise. En effet, la création d'un bon climat facilite l'atteinte des résultats désirés. Par exemple, lorsque le climat est stimulant et permet de satisfaire les besoins des salariés alors on s'attend à ce que ce bon climat contribue à la performance. D'un autre côté, si les salariés ne sont pas motivés, ne possèdent pas les qualifications requises ou s'ils ne sont pas attachés ou engagés vis-à-vis de l'organisation (ce que peut refléter un fort taux de rotation du personnel ou d'absentéisme), ce mauvais climat aura un effet moindre sur la performance<sup>46</sup>. En résumé, s'il existe plusieurs déterminants de la performance au plan individuel, leurs effets seront modulés par le climat organisationnel qui interagit avec les caractéristiques des salariés. L'interaction étroite entre le climat et les caractéristiques individuelles permet de faire le lien entre le niveau organisationnel et le niveau individuel dans la détermination de la performance.

En France, les travaux d'Allouche<sup>47</sup>, de d'Arcimoles<sup>48</sup> et de Liouville et Bayad<sup>49</sup>

---

<sup>44</sup> STEERS, *op. cit.*, 1977.

<sup>45</sup> DASTMALCHIAN, *op. cit.*, 1991.

<sup>46</sup> *Ibid.*, 1977.

<sup>47</sup> ALLOUCHE J. et KRAUSZ N., *Performance économique et performance sociale : cohérence ou contradiction*, Institut ADIA, 1984.

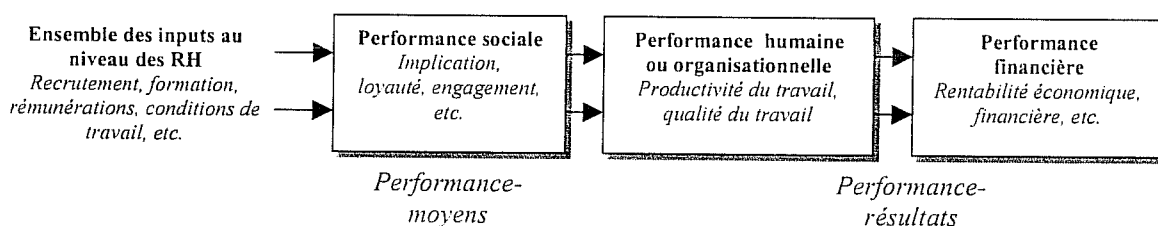
<sup>48</sup> ARCIMOLES (d') C.H., *Diagnostic financier et gestion des ressources humaines, nécessité et pertinence du bilan social*, Paris, Economica, 1995.

<sup>49</sup> LIOUVILLE J. et BAYAD M., « Stratégies de gestion des ressources humaines et performances dans les PME : résultats d'une recherche exploratoire », *Gestion 2000*, 1, 1995, pp.159-179.

tentent de montrer l'existence de liens entre les différents niveaux de performance de l'entreprise. Ainsi, Allouche a montré, à travers une série d'études empiriques<sup>50</sup>, qu'il existait des relations significatives entre certaines variables sociales et économiques. D'Arcimoles clarifie l'apport informationnel du bilan social pour les analystes financiers. A ce titre, il met en évidence des liens positifs entre certaines données sociales, notamment le climat social et certains indicateurs de performance financière. Enfin, les travaux de Liouville et Bayad identifient des liens significatifs entre performance sociale, performance organisationnelle et performance financière, validant, dans le contexte français, les résultats obtenus par les nombreux travaux empiriques américains sur le sujet (Huselid<sup>51</sup> ; Arthur<sup>52</sup> ; Delaney et Huselid<sup>53</sup>).

La figure 1 reprend l'ensemble des indicateurs de performance de l'entreprise que nous souhaitons intégrer dans notre modèle de recherche.

**Figure 1. La performance de l'organisation**  
(adapté de MARTORY et CROZET, *op. cit.*, 1993)



Cette digression sur le climat social nous a permis de voir que l'étude du lien syndicat-performance incite à tenir compte de la notion de performance sociale. Déterminée en partie par la présence syndicale et les déterminants de la performance individuelle, cette variable de niveau organisationnel interagit avec les variables de niveaux des lieux de travail et permet de lier la « structure » aux comportements des individus et les comportements à la performance. De par son rôle, le climat social

<sup>50</sup> ALLOUCHE J., « Les dépenses sociales des entreprises : une analyse de 255 bilans sociaux d'entreprise 1979-1989 », *Revue de Gestion des Ressources humaines*, 3, 1992, pp. 39-47.

ALLOUCHE J., « La formation dans l'entreprise : une analyse de 255 bilans sociaux d'entreprise 1979-1989 », *Revue de Gestion des Ressources humaines*, 2, 1991, pp. 58-63.

<sup>51</sup> HUSELID M.A., « The Impact of HRM practices on turnover, productivity and financial performance », *Academy of Management Journal*, 38, pp. 635-672, 1995.

<sup>52</sup> ARTHUR J.B., « Effects of human resource systems on manufacturing performance and turnover », *Academy of Management Journal*, 37, 1994, pp.670-687.

<sup>53</sup> DELANEY J.T., HUSELID M.A., « The impact of human resource management practices on perceptions of organizational performance ». *Academy of Management Journal*, 39, 1996, pp.949-968.

doit permettre de mieux comprendre la relation entre l'activité syndicale et la performance de l'entreprise. L'ajout de cette variable devrait accroître l'explication apportée par les modèles de recherche estimant l'influence des syndicats sur la performance. L'objet de la recherche est donc d'estimer l'impact des syndicats sur le climat social afin d'évaluer l'influence des syndicats sur la performance, en considérant que le climat social joue un rôle dans la détermination de la performance. Même si nous y reviendrons plus loin (cf. *supra* chapitre 4, section 2), on peut préciser ici que nos indicateurs du climat seront le taux de rotation du personnel et le taux de démission des salariés qui représentent des indicateurs de comportement des individus. Par ailleurs, une mesure directe des perceptions du climat social sera également utilisée. On peut donc supposer que les indicateurs de climat retenus représentent des indicateurs pertinents sans être pour autant parfaits. On sait par exemple que le départ d'un individu n'est pas toujours lié à la qualité du climat social dans l'entreprise.

Ici, la notion de climat social se réfère à l'ambiance ou à l'atmosphère qui prévaut dans un établissement et qui est susceptible d'aider à mieux expliquer la relation syndicat-performance. Malgré l'ambiguïté de ce concept dans la littérature, cette notion de climat est relativement claire et elle s'opérationnalise à l'aide de mesures factuelles (rotation du personnel) et perceptuelles. Par ailleurs, il va de soi que pour étudier l'effet des organisations syndicales de salariés sur la performance de l'entreprise, il faut tenir compte des autres déterminants de la performance (dont les caractéristiques organisationnelles et l'environnement), autres aspects considérés dans notre recherche.

Analyser la relation syndicat-performance revient alors à étudier l'ensemble de ces dimensions. Par conséquent, nous proposons un modèle visant à décrire la relation entre le syndicalisme et ces différentes dimensions. Le climat social est supposé avoir une incidence sur la performance organisationnelle<sup>54</sup> qui contribuerait elle-même à améliorer la performance financière<sup>55</sup>.

---

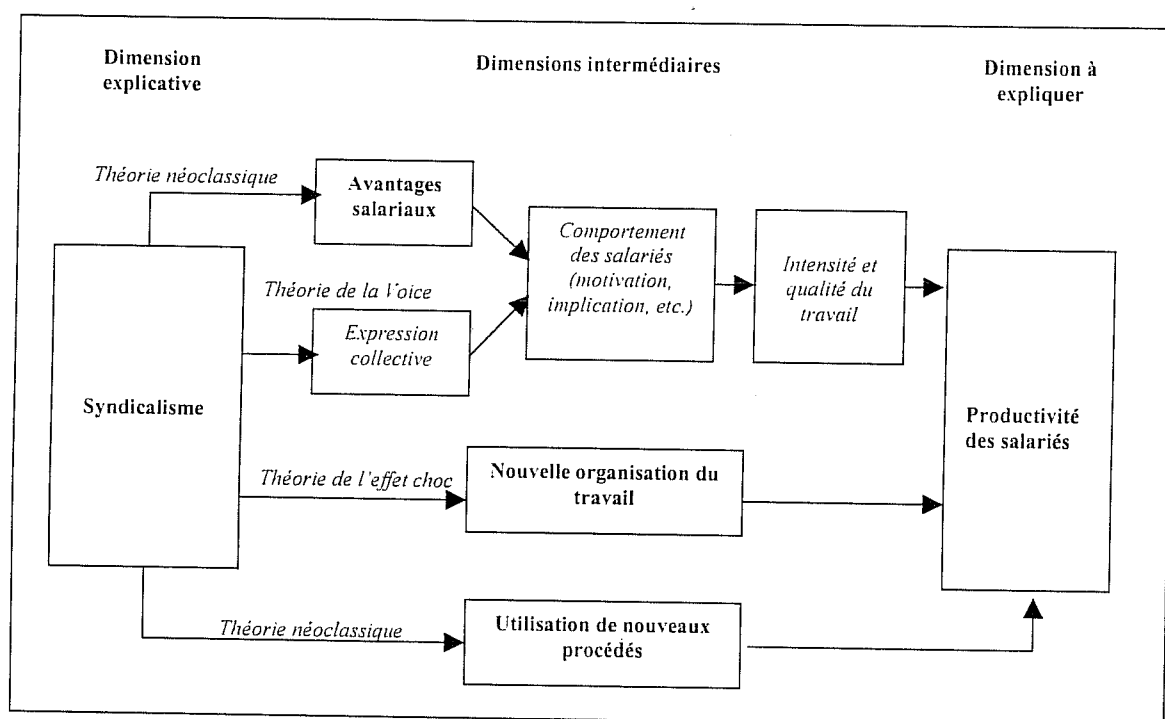
<sup>54</sup> La performance organisationnelle se détermine par rapport à l'activité de l'entreprise. On peut notamment la définir comme le résultat de l'action de production d'une entreprise. Selon cette perspective, les indicateurs principaux utilisés sont d'une part, la productivité de l'entreprise et d'autre part, la qualité des produits ou services. Soulignons sur ce point l'importance des travaux de LIOUVILLE et BAYAD (1995).

<sup>55</sup> Le modèle de GUEST (1997) trouve ses fondements dans les travaux de BEER *et al.* (1985) dont le cadre conceptuel a été repris par de nombreux travaux sur la relation pratiques de GRH / performances. BEER M., SPECTOR B., LAWRENCE P., QUINN MILLS D. et WALTON R., *Human Resource Management : A general Manager's perspective*, Glencoe, Ill. : Free Press, 1985.

## 1.2. Un élargissement du modèle explicatif de Freeman et Medoff

La figure 2 présente le modèle conceptuel sous-jacent aux études traitant de l'impact du syndicalisme sur la performance de l'entreprise. La variable « syndicat », telle que définie dans ces études, se résume le plus souvent à une mesure de présence d'un syndicat dans une entreprise donnée ou à un taux de syndicalisation par firme ou par secteur d'activité.

**Figure 2. Modèle explicatif de l'influence syndicale sur la productivité des salariés selon Freeman et Medoff (1984)**



Le modèle de Freeman et Medoff, tout comme notre problématique, s'intéresse au lien entre le syndicalisme et la performance de l'entreprise. La performance de l'organisation est appréhendée dans ce modèle à travers la mesure de la productivité des salariés. Par ailleurs, ce modèle intègre plusieurs variables qui interviennent dans la relation entre la présence syndicale et la productivité du travail : par exemple, la productivité des salariés est supposée s'améliorer grâce à une meilleure communication entre les salariés et la direction de l'entreprise et entre les salariés eux-mêmes. La nature des relations sociales assure une plus grande motivation et, par conséquent, une meilleure

qualité de travail. Ainsi, selon ces chercheurs, l'expression collective des salariés permet d'obtenir une meilleure productivité du travail.

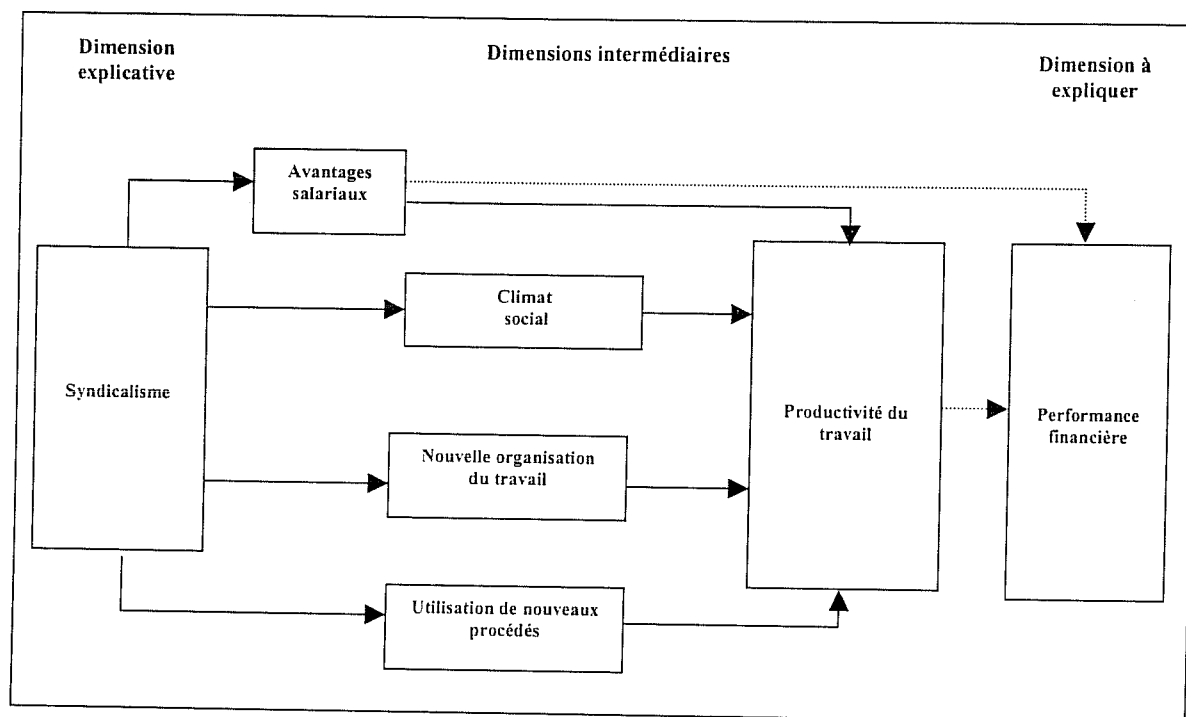
Il faut noter que les modèles empiriques testant la relation syndicat-performance tiennent compte du fait que le syndicalisme ne constitue pas le seul déterminant de la performance. Il existe, en effet, de nombreux déterminants de la performance, qui sont recensés dans la littérature économique (technologie, capital, main d'œuvre, concurrence) et dans la littérature en sciences de gestion (pratiques de G.R.H., structure organisationnelle, contexte). Ces derniers ne sont pas représentés ici.

Pour ce qui est de la place de la variable « climat social » dans le modèle, il a fallu trancher entre deux façons de la conceptualiser. D'un côté, pour certains<sup>56</sup>, le climat doit être considéré comme une variable modératrice qui interagit avec certains déterminants de la performance (notamment la présence syndicale et les pratiques de G.R.H.) pour influencer la performance. D'un autre côté, la plupart des études présentées dans le chapitre 2 considèrent plutôt le climat comme un déterminant à part entière de la performance, au même titre que la présence syndicale ou les pratiques de travail. Dans un cas comme dans l'autre, est mise en évidence la pertinence de prendre en compte le climat dans la détermination de la performance. Nous avons opté pour la seconde option, soit de considérer le climat comme une variable indépendante et de s'en tenir à son influence directe sur la productivité du travail. Ce choix paraît raisonnable compte tenu du traitement de cette variable dans la littérature et de la question principale de cette recherche. Par ailleurs, la performance de l'entreprise s'appréhende à travers un seul indicateur : la productivité du travail. La performance financière n'est pas directement évoquée dans ce modèle. Or, nombreux sont les auteurs qui considèrent la productivité des salariés comme une variable intermédiaire dans la relation entre le syndicalisme et la performance financière de l'entreprise<sup>57</sup>.

Ces différents constats invitent à compléter le modèle explicatif en tenant compte de l'influence syndicale sur le climat social et la productivité du travail, représentée par la figure suivante. La performance financière est considérée ici comme la dimension à expliquer.

<sup>56</sup> STEERS, *op. cit.*, 1977. DASTMALCHIAN *et al.*, *op. cit.*, 1991.

<sup>57</sup> ADDISON J.T. et HIRSCH B., *op. cit.*, 1984 et HIRSCH B., *op. cit.*, 1991.

**Figure 3. Modèle explicatif élargi de l'influence syndicale sur la performance de l'entreprise**

L'adoption d'un tel cadre d'analyse, généralement appliqué aux relations industrielles américaines, nécessite un effort d'adaptation du modèle tenant compte de variables spécifiques au contexte français. Une analyse approfondie du phénomène syndical en France ne peut ignorer certaines caractéristiques que sont : l'identité des syndicats, le pouvoir syndical ou bien encore le caractère conflictuel/coopératif des relations sociales. C'est pourquoi la formulation des hypothèses de recherche liées à ce modèle, tiendra compte des caractéristiques propres du système français de relations professionnelles. A ce titre, divers indicateurs liés à la présence et à l'activité syndicale seront mis à contribution dans notre recherche, notamment la présence d'au moins un délégué syndical, le taux de syndicalisation, le taux de participation aux élections professionnelles, l'identité du syndicat majoritaire et le nombre de sections syndicales présentes dans l'entreprise. Ces multiples indicateurs devraient permettre d'enrichir considérablement l'analyse de l'effet syndical en France.

Afin de comparer la performance des établissements, plusieurs modèles de détermination de la performance seront utilisés, comme l'illustre la figure 3. Ces différentes dimensions sont liées entre-elles conceptuellement. Les résultats des estimations pour chaque modèle devraient pouvoir être interprétés les uns par rapport aux autres, en raison de la complémentarité existant entre les indicateurs de performance (productivité et rentabilité). A titre d'exemple, une variable qui ferait augmenter les coûts salariaux devrait avoir un effet négatif sur la rentabilité, à moins que cet effet à la hausse sur les salaires ne soit compensé par une productivité plus importante engendrée par cette même variable. Autrement dit, le modèle d'estimation de la rentabilité devrait cerner l'effet net de la présence syndicale, considérant l'effet syndical sur les deux autres dimensions (productivité et coûts salariaux). Cette méthode permettra ainsi d'examiner plus précisément les mécanismes à travers lesquels l'activité syndicale agit sur la performance car différentes mesures de performance peuvent capter différents effets de la présence syndicale. Procéder à l'aide de plusieurs mesures liées entre elles constitue une contribution originale de cette recherche, cette démarche a rarement été employée dans les études empiriques, hormis celles de Allen<sup>58</sup> et de Mathieu-Morvan récemment<sup>59</sup>.

---

<sup>58</sup> ALLEN S., *op. cit.*, 1987 et 1988.

<sup>59</sup> MATHIEU-MORVAN I., *op. cit.*, 2001.



## 2. Les hypothèses de recherche

En accord avec les nombreux travaux existants, la performance financière de l'entreprise résulterait de la productivité des salariés mais également des coûts salariaux, ces dernières variables supposées être influencées par la présence syndicale (2.1.)<sup>60</sup>. Après avoir testé cette relation, nous étudierons les effets supposés du syndicalisme sur les salaires et sur la productivité des salariés (2.2.). A la suite de l'étude du lien syndicat-salaire (2.2.1), nous analyserons plus finement l'effet du syndicalisme sur la productivité du travail (2.2.2). Nous testerons plusieurs hypothèses concernant : l'organisation du travail (2.2.2.1.), l'innovation technologique (2.2.2.2.) et le climat social (2.2.2.3.). L'ensemble de ces variables sont supposées agir sur la productivité du travail (2.2.2.4.).

### 2.1. Les effets supposés de la présence syndicale sur la performance financière

L'idée selon laquelle la présence syndicale engendrerait une baisse de la rentabilité de l'entreprise est largement répandue<sup>61</sup>. L'analyse de la littérature existante a souligné l'effet négatif des syndicats sur la performance financière dans la plupart des travaux empiriques, indépendamment des indicateurs utilisés (ratios de rentabilité, valeur boursière) et de la nature des données observées (macro-économiques, sectorielles...). Cependant, cet effet semble varier selon le niveau de concurrence au sein d'un secteur d'activité. Dans un secteur relativement peu concentré et compétitif, l'action syndicale n'a presque pas d'effet sur les profits, contrairement aux secteurs moins ouverts à la concurrence<sup>62</sup>.

Compte tenu des spécificités du système français de relations professionnelles, il est possible que l'effet des syndicats soit relativement limité, contrairement aux Etats-Unis ou en Grande-Bretagne, où la philosophie du syndicalisme est fondée exclusivement sur la logique de l'utilitarisme. En effet, le syndicalisme américain bénéficie d'une véritable situation de monopole insistant sur les questions de "salaire". Dans ces conditions, l'effet de la syndicalisation sur la rentabilité est certainement moins marqué en France où les syndicats sont particulièrement divisés et jouent un rôle moins important à ce niveau. Par

<sup>60</sup> MATHIEU-MORVAN I., *op. cit.*, 2001.

<sup>61</sup> HIRSCH B. et ADDISON J., *op. cit.*, 1986.

<sup>62</sup> LAPORTA et JENKINS, *op. cit.*, 1996. KARIER T., *op. cit.*, 1988. SALINGER, *op. cit.*, 1984.

ailleurs, il est possible que l'effet positif du syndicalisme sur la productivité compense les coûts de production plus élevés et par conséquent engendre un effet nul sur la rentabilité.

La seule étude empirique existante en France révèle une relation négative significative entre le syndicalisme, mesuré par le taux de syndicalisation et la performance financière, mesurée par le ratio Résultat net / Capitaux propres. Cependant, ces résultats doivent être pris avec précaution car ils tiendraient davantage aux caractéristiques de l'échantillon<sup>63</sup>. En l'absence d'autres preuves empiriques dans le contexte français, et compte tenu des résultats des études anglo-saxonnes, l'hypothèse suivante est avancée :

*H.1. La présence syndicale exerce une influence négative sur la performance financière de l'entreprise.*

La performance financière de l'entreprise résulterait, notamment, du niveau de la performance organisationnelle - ou productivité du travail<sup>64</sup> - ainsi que du niveau des rémunérations<sup>65</sup>. Il existerait une relation entre ces trois variables sur lesquelles la présence syndicale aurait une influence significative<sup>66</sup>. La performance financière est mesurée par des indicateurs de rentabilité qui consistent à mettre en rapport le revenu d'une période et le capital avancé en début de cette période pour l'obtenir. Elle n'est pas mesurée par un indicateur physique, mais par un indicateur monétaire ou financier. Théoriquement, les gains de productivité réduisent les coûts de production et constituent, par conséquent, un facteur de compétitivité pour l'entreprise. Cependant, rien n'assure que l'activité qui a généré ces coûts ait nécessairement généré de la valeur. Ainsi, des études empiriques ont montré que l'évolution de la rentabilité n'était pas nécessairement liée positivement à l'évolution de la productivité. La valorisation du produit dépend d'un grand nombre d'autres facteurs tels que l'adaptation du produit au marché et l'évolution des prix. Pour autant, sur la base des récents travaux de Mathieu-Morvan, il semblerait qu'il existe un lien étroit entre la productivité du travail et la performance financière des entreprises françaises. De même, les coûts salariaux auraient un effet négatif direct sur la performance

<sup>63</sup> MATHIEU-MORVAN I., *op. cit.*, 2001.

<sup>64</sup> La productivité permet de mesurer l'efficacité du processus de production et de son organisation en rapportant un indicateur de résultats économiques obtenus par rapport aux moyens mis en œuvre pour l'obtenir. On parlera indifféremment de performance organisationnelle ou de productivité. Cf. *infra*, page 233.

<sup>65</sup> Voir à ce sujet le chapitre 1, section 2 de la première partie.

<sup>66</sup> *Ibid.*, 2001.

financière. Ce constat conduit à proposer les deux hypothèses suivantes :

*H.2. L'augmentation générale des salaires exerce une influence négative sur la performance financière.*

*H.3. La productivité du travail exerce une influence positive sur la performance financière.*

## **2.2. Les effets supposés de la présence syndicale sur les salaires et sur la productivité du travail**

L'effet des syndicats sur la performance financière résulterait en premier lieu, des augmentations salariales obtenues par les syndicats (2.2.1.) et en second lieu, des effets supposés de la présence syndicale sur la productivité du travail (2.2.2.).

### **2.2.1. L'effet des syndicats sur les salaires**

Le salaire<sup>67</sup> est un aspect essentiel de la politique de G.R.H. des entreprises et ce, pour au moins deux raisons : la masse salariale représente l'une des principales charges de l'entreprise et la rétribution salariale est un élément incontournable de la motivation des salariés<sup>68</sup>. C'est d'ailleurs bien souvent sur ce thème que l'action syndicale et la grève sont focalisées.

La théorie néoclassique considère le syndicat comme une organisation à vocation monopolistique, qui cherche à imposer un salaire supérieur au marché<sup>69</sup>. En effet, l'activité syndicale vise à améliorer les salaires et les conditions de travail de ses membres. Au même titre qu'un monopole regroupant l'ensemble de tous les vendeurs d'un bien ou d'un service, les syndicats regroupent les salariés pour peser sur les prix du travail. Les nombreux travaux anglo-saxons qui ont étudié l'effet des syndicats sur les salaires valident l'idée que l'action syndicale conduit les entreprises à verser des salaires supérieurs

<sup>67</sup> La littérature n'établit pas une nette distinction entre salaires et rémunérations. Les dictionnaires nous enseignent qu'autrefois, la rémunération s'entendait, d'abord, comme une récompense payée en contrepartie d'un service rendu, puis en vient à désigner la rétribution versée pour tout travail quelconque. Dans ces deux cas, ce qui semblait distinguer la rémunération du salaire était son caractère discrétionnaire, en ce sens que le montant de la rétribution était laissé à la discrétion du débiteur, tandis que celui du salaire proprement dit était convenu à l'avance dans les termes d'un contrat. (DE COSTER, *op. cit.*, 1993, p.209). Nous parlerons donc indifféremment de salaire ou de rémunération.

<sup>68</sup> ROUSSEL P., *Mesure de l'efficacité des rémunérations sur la motivation et la satisfaction au travail*, Thèse de Doctorat en sciences de gestion, Université de Toulouse 1, décembre 1994.

<sup>69</sup> BOOTH A.L., *op. cit.*, 1995. Cf. *infra*, chapitre 1.

à ceux de leurs concurrents<sup>70</sup>. A la différence des pays anglo-saxons, il existe peu de travaux sur le lien entre rémunération et syndicalisme en France. Les résultats obtenus par Coutrot<sup>71</sup> confirment l'influence positive du syndicalisme sur le niveau des salaires. Mais, ces effets semblent nettement moins marqués qu'aux Etats-Unis<sup>72</sup>. Coutrot précise que la négociation salariale est certainement l'activité syndicale qui permet d'obtenir des salaires plus élevés. En effet, les délégués syndicaux sont seuls habilités par la loi à négocier les salaires. En outre, ce lien serait différent selon les secteurs d'activité<sup>73</sup>. En définitive, ces résultats conduisent à formuler l'hypothèse suivante :

*H.4.: La présence syndicale exerce une influence positive sur le niveau général des salaires.*

### 2.2.2. L'effet des syndicats sur la productivité du travail

Les résultats concernant l'effet des syndicats sur la productivité du travail dans la littérature s'avèrent très complexes : les syndicats auraient, selon le cas, un impact positif, négatif ou neutre sur la productivité des salariés. La majorité des études américaines conclut à un effet positif du syndicalisme sur la productivité du travail<sup>74</sup>, alors qu'en Grande-Bretagne, les entreprises syndiquées obtiendraient une productivité plus faible<sup>75</sup>. Globalement, la majorité des études empiriques identifient une influence positive de la présence syndicale sur la productivité du travail, dans des secteurs aussi variés que la construction, l'industrie minière ou la production d'acier<sup>76</sup>. Selon Brown et Medoff, quatre facteurs au moins pourraient expliquer cet effet bénéfique<sup>77</sup> :

- en élevant le niveau des salaires, la présence syndicale permettrait d'améliorer la qualité des salariés recrutés<sup>78</sup> ;

<sup>70</sup> LEWIS H., *op. cit.*, 1964, 1986.

<sup>71</sup> COUTROT T., « Présence syndicale et compléments du salaire », *Problèmes Economiques*, n°2078, 8 juin 1988, pp.14-19.

<sup>72</sup> COUTROT T., *op. cit.*, 1996.

<sup>73</sup> Nous avons évoqué les différences sectorielles dans le chapitre 2.

<sup>74</sup> BELMAN D., *op. cit.*, 1992.

<sup>75</sup> METCALF D., « Industrial relations and economic performance », *British Journal of Industrial Relations*, 31, 1993, pp.255-283.

<sup>76</sup> Cf. *infra*, chapitre 2.

<sup>77</sup> Pour un développement théorique de ces influences, se reporter au chapitre 1, section 2 de cette thèse.

<sup>78</sup> Nous avons vu également que la théorie du salaire d'efficacité propose une autre explication de l'influence des salaires sur la productivité du travail.

- la présence syndicale diminuerait la rotation du personnel. Elle favoriserait le savoir-faire et l'expérience des salariés. Le marché interne ainsi renforcé permettrait une économie de coûts de transaction ;
- en améliorant le climat social, la présence syndicale permettrait une plus grande implication des salariés ;
- enfin, il a été évoqué que la présence syndicale incite la direction à améliorer ses méthodes de gestion<sup>79</sup>.

Ces explications sont logiquement partielles et contingentes, car les résultats varient selon les pays et incitent à prendre en compte attentivement les spécificités institutionnelles de l'action syndicale. En France, l'étude de Coutrot apporte des arguments en faveur de la représentation collective des salariés<sup>80</sup>. La présence syndicale, mesurée par la présence de délégués syndicaux dans les établissements, aurait une influence positive sur la productivité du travail. Coutrot émet deux hypothèses pour expliquer ce lien. D'une part, ce lien positif pourrait résulter d'un surinvestissement en capital, lié à la présence syndicale, qui contribuerait à accroître la productivité du travail. Coutrot parle alors de « substitution de précaution » pour décrire ce phénomène. D'autre part, l'existence d'une organisation syndicale ferait émerger un effet « prise de parole » (*voice*), qui améliorerait la qualité de l'apprentissage collectif et faciliterait la communication des expériences. Cette relation, mise en évidence par Coutrot dans le contexte français, permet d'avancer l'hypothèse suivante :

*H.5. : La présence syndicale exerce une influence positive sur la productivité du travail*

Par ailleurs, comme il l'a déjà été évoqué dans le chapitre précédent, l'émiettement syndical français affaiblirait la position des salariés et nuirait à la négociation collective<sup>81</sup>. L'absence de travaux empiriques sur le sujet en France ne permet pas de se prononcer sur les effets du pluralisme syndical sur la performance de l'entreprise. Cette question demeure, par ailleurs, une « *question qui n'est pas politiquement correcte en France* »

<sup>79</sup> CLARK K., *op. cit.*, 1980.

<sup>80</sup> COUTROT T., *op. cit.* 1996.

<sup>81</sup> AMADIEU J.F., *Nouvelles directions dans l'organisation du travail, la dynamique des relations professionnelles*, Paris, OCDE, 1992.

selon Amadiou<sup>82</sup>. Toutefois, quelques conséquences négatives du pluralisme syndical peuvent être relevées : un manque de reconnaissance, d'autorité, de légitimité et de compétence des syndicats ; des risques de développement accrus des conflits du travail, dès lors que les négociations peuvent être signées par une seule organisation syndicale représentative, même si elle est minoritaire.

Pour autant, le pluralisme syndical pourrait permettre une expression diversifiée des intérêts et des préoccupations des salariés<sup>83</sup>. La protestation (*voice*) s'exprimerait de manière plus précise et se transformerait en dialogue. Ceci permettrait aux employeurs de mieux connaître les mécontentements des différents salariés et à terme d'y remédier. En outre, Amadiou souligne que certaines entreprises n'hésitent pas à s'appuyer sur des organisations syndicales minoritaires pour opérer des changements d'envergure (France Télécom, Air France). Les changements organisationnels seraient ainsi plus faciles à unifier dans un contexte de pluralisme syndical. A la lumière de la théorie de la *voice*, le pluralisme syndical, caractérisé en France par l'existence de plusieurs interlocuteurs syndicaux dans la même entreprise, améliorerait la communication entre les employés et la direction de l'entreprise. En revanche, il entraverait les négociations collectives, notamment salariales, et pourrait créer un mauvais climat social, en multipliant les manifestations collectives. L'étude de Coutrot et Madinier<sup>84</sup>, relative aux disparités salariales, montre que la présence syndicale, mesurée par le nombre de sections syndicales dans l'entreprise, n'est pas corrélée avec les salaires et les compléments de salaires. Subséquemment, les effets du pluralisme syndical semblent plus favorables aux employeurs qu'aux salariés.

Un autre aspect particulièrement pertinent dans le contexte français porte sur le lien entre l'identité des organisations syndicales et la productivité du travail. En effet, le pluralisme syndical français est fondé à la fois sur des différences de traditions<sup>85</sup> et sur des différences idéologiques<sup>86</sup>. Les organisations syndicales représentatives au plan national mènent, pour chacune d'entre elles, une stratégie d'action particulière qui souvent résulte de leurs convictions idéologiques. Landier et Labbé estiment qu'il est possible de

---

<sup>82</sup> AMADIEU J.F., *op. cit.*, 1999, page 148.

<sup>83</sup> AMADIEU J.F., *op. cit.*, 1999.

<sup>84</sup> COUTROT T. et MADINIER P., « Salaires et compléments de rémunération : analyse des pratiques d'entreprises », *Problèmes Economiques*, n°2078, 8 juin 1988, pp.10-13.

<sup>85</sup> ANDOLFATTO D. et LABBE D., *op. cit.*, 2000.

<sup>86</sup> LANDIER et LABBE D., *op. cit.*, 1998.

distinguer schématiquement les « révolutionnaires » et les « réformistes ». Les révolutionnaires se recommandent du principe marxiste de la lutte des classes, dont l'objectif est de mettre fin à la domination capitaliste par l'appropriation collective des moyens de production. A cette fin, « *les négociations ne peuvent aboutir qu'à des compromis provisoires qui n'ont d'autre valeur qu'un simple armistice. (...) Ces principes ont servi à l'éducation syndicale des militants de la CGT pendant des années ; ils étaient cohérents avec l'action menée par le parti communiste et s'inscrivaient dans un contexte de guerre froide* »<sup>87</sup>. Les réformistes, quant à eux, ont une action plus pragmatique, qui cherche à améliorer progressivement les conditions de vie des salariés, en dehors de toute référence à un projet de société. Ils se focalisent davantage sur la négociation et la recherche d'un compromis mutuellement satisfaisant pour les salariés et l'entreprise. Landier et Labbé expliquent que « *la ligne de partage, dans les années 70, se situait ainsi entre la C.G.T. et la C.F.D.T., qui pratiquaient l'unité d'action, et F.O., la C.F.T.C. et la C.F.E.-C.G.C. ainsi que les syndicats indépendants ou autonomes. Cette distinction, toutefois, a cessé d'être satisfaisante - à supposer qu'elle l'ait jamais été* »<sup>88</sup>. Aujourd'hui, cette ligne de partage rend médiocrement compte de la réalité sociologique des organisations syndicales. En effet, l'adhésion « introduite », c'est-à-dire provoquée par les valeurs et la personnalité du syndiqué a fortement décliné, avec le désenchantement idéologique et la crise du communisme (Labbé et Croisat<sup>89</sup> ; Labbé, Derville et Croisat<sup>90</sup>). L'adhésion s'explique le plus souvent par des motifs aussi divers que la pression du collectif de travail, la tradition familiale, l'attrait des revendications mises en avant ou, plus simplement, l'absence de choix possible dans l'entreprise entre plusieurs syndicats<sup>91</sup>.

Par ailleurs, selon Landier et Labbé<sup>92</sup>, deux événements sont venus compromettre la distinction entre syndicats révolutionnaires et réformistes : « *d'abord, le recentrage de la CFDT, à partir de 1977, a conduit la centrale à s'inscrire progressivement dans une perspective aujourd'hui clairement réformiste. Ensuite, l'effondrement du bloc soviétique a privé les militants marxistes-léninistes de l'espoir d'en finir, à échéance prévisible, avec le*

<sup>87</sup> *Ibid.*, page 122. Avec la fin de la guerre froide et le déclin du Parti Communiste Français, on voit aujourd'hui ressurgir des syndicats anarchistes en France (CNT par exemple).

<sup>88</sup> LANDIER D. et LABBE D., *op. cit.*, 1998, pages 122-123.

<sup>89</sup> LABBE D. et CROISAT M., *La fin des syndicats ?*, Paris, L'Harmattan, 1992.

<sup>90</sup> LABBE D., DERVILLE J. et CROISAT M., *La syndicalisation à la CFDT dans les années 1990*, CERAT-IRES, Grenoble, 1993.

<sup>91</sup> ANDOLFATTO D. et LABBE D., *op. cit.*, 2000.

<sup>92</sup> LANDIER et LABBE D., *op. cit.*, 1998, page 123.

*« système capitaliste. La CGT conserve ainsi ses références rhétoriques, sans que l'on puisse déterminer exactement l'état de ses relations avec un parti communiste aujourd'hui en pleine déliquescence. En revanche, des minorités trotskistes actives, à la CFDT et surtout à FO, mènent avec persévérance une action qui relève des techniques classiques de l'action révolutionnaire »*. Dans ce contexte, il est difficile d'identifier une ligne de partage très nette entre les syndicats français. Depuis le congrès de Strasbourg en 1999, la C.G.T. ne fait plus de la lutte des classes une valeur essentielle, la voie de la négociation est aujourd'hui également considérée comme légitime. Ce revirement a permis à la C.G.T. de sortir de son isolement et de se rapprocher de la C.F.D.T. à partir de 1998<sup>93</sup>. Louis Viannet, alors secrétaire général de la C.G.T., avait déjà amorcé cette évolution en 1995, en quittant la Fédération Syndicale Mondiale (FSM) après la chute du bloc communiste. Cependant, comme le note Labbé *« la tradition syndicale reste forte au sein de la C.G.T. et des groupes conservateurs se replient sur un syndicalisme de lutte de classe et sur un attachement aux restes des partis communistes de l'ancien monde soviétique »*.

En revanche, le second syndicat le plus important en France, la C.F.D.T. occupe, aujourd'hui, une position plus claire, en incarnant un « syndicalisme d'accompagnement », caractérisé par la volonté du dialogue et de la négociation, en rupture avec la volonté de transformation sociale et l'orientation autogestionnaire qui avait marqué la C.F.D.T. après 1968. Mais, ce recentrage de la C.F.D.T. a conduit à des scissions internes, qui ont favorisé l'apparition de nouveaux syndicats, dont SUD (Solidaires, Unitaires, Démocratiques), né d'une crise mal gérée au sein de la C.F.D.T. lors des conflits collectifs qui ont affecté durement la Poste à la fin de 1998<sup>94</sup>.

Ces quelques remarques montrent que le syndicalisme français n'est pas homogène et affiche des tendances idéologiques qui se traduisent par des actions différentes, selon la nature de l'organisation syndicale. La C.G.T. conserve néanmoins des principes d'action revendicatifs et contestataires, visibles notamment dans la plus faible propension à signer des accords collectifs avec les employeurs (cet aspect a été développé dans le chapitre précédent). Les positions idéologiques des confédérations ne se retrouvent d'ailleurs pas nécessairement au niveau des attitudes des sections syndicales et des militants dans les entreprises<sup>95</sup>. Ainsi, bien que la C.G.T. se soit rapprochée de la C.F.D.T. au niveau national

<sup>93</sup> ANDOLFATTO D. et LABBE D., *op. cit.*, 2000.

<sup>94</sup> LABBE D., *op. cit.*, 2002.

<sup>95</sup> AMADIEU J.F. et ROJOT J., *op. cit.*, 1992.



à la fin des années quatre-vingt dix, les sections syndicales en entreprise montrent souvent des attitudes plus contestataires dans la négociation avec l'employeur. Ce constat montre la nécessité et l'intérêt d'appréhender les spécificités du système français des relations professionnelles pour tester les hypothèses de la recherche.

Le modèle de recherche prend en compte un certain nombre de variables intermédiaires mises en exergue par Freeman et Medoff<sup>96</sup>. Différents facteurs semblent avoir une influence sur la relation syndicat-performance organisationnelle<sup>97</sup> :

- les salaires (selon la théorie néoclassique) ;
- l'innovation organisationnelle (selon la théorie de « l'effet choc ») et l'innovation technologique (selon la théorie néoclassique) ;
- le climat social (selon la théorie de la *voicé*),

Il convient alors d'observer l'importance de ces variables sur la relation entre la présence syndicale et la productivité du travail dans le contexte français.

#### 2.2.2.1. *Les hypothèses relatives au lien entre la présence syndicale et l'innovation organisationnelle*

L'évolution des environnements économiques, technologiques et sociaux des entreprises nécessitent de plus en plus l'élaboration de démarches de changement organisationnel afin d'accroître la flexibilité et la réactivité des organisations<sup>98</sup>. L'une des tendances actuelles est de localiser les décisions plus bas dans la hiérarchie afin de tirer profit des connaissances précises qu'ont les travailleurs de leur propre processus de travail. La direction tend à glisser d'un rôle totalement « dirigiste » à un rôle plutôt moteur. Tout cela conduit à privilégier une structure organisationnelle plus plate, où la communication horizontale et le travail en équipe prennent beaucoup d'importance<sup>99</sup>. Selon Betcherman, l'organisation du travail dans les établissements dits « flexibles » ou « hautement

<sup>96</sup> FREEMAN R. et MEDOFF J., *op. cit.*, 1984.

<sup>97</sup> Cf. *infra*, chapitre 1.

<sup>98</sup> OSTERMAN P., « How common is workplace transformation and who adopts it ? », *Industrial and Labor Relations Review*, 26, 1994, pp. 46-67.

<sup>99</sup> LAWLER, E.E., MOHRMAN, S.A. et LEDFORD, G.E. , *Strategies for High performance organizations : The CEO report*, Jossey-Bass, 1998.

performants » pour reprendre les terminologies anglo-saxonnes comporte différentes combinaisons à partir des caractéristiques suivantes<sup>100</sup>:

- une définition des postes de travail impliquant multiplicité des tâches et polyvalence des travailleurs ;
- l'utilisation excessive du travail en équipe ;
- la réduction du nombre d'échelons hiérarchiques ;
- des délégations de responsabilités aux individus et aux équipes.

Certaines entreprises ont tenté de mobiliser les individus par des pratiques de gestion des ressources humaines mises en œuvre unilatéralement. Les effets ont rarement été durables, parce qu'ils dépendent, en réalité, d'un véritable processus de négociation avec les salariés<sup>101</sup>.

Le rôle des syndicats face aux nouvelles pratiques de travail a été l'objet de nombreuses discussions. Certains chercheurs considèrent que les syndicats empêchent l'adoption de telles pratiques parce que ces changements menacent les institutions collectives ou parce que la globalisation des marchés amoindrit le pouvoir et le rôle des syndicats<sup>102</sup>. D'autres perçoivent les syndicats comme des acteurs ayant un rôle pro-actif dans ces changements et, dans de nombreux cas, essentiels pour la bonne mise en place de ces nouvelles pratiques. Ce point de vue repose sur le rôle traditionnel des syndicats dans la négociation de la productivité et sur le fait qu'ils agissent comme un moyen d'expression collective, facilitant ainsi les changements sur le lieu de travail. L'importante synthèse de la littérature réalisée par Eaton et Voos<sup>103</sup> montre qu'il existe de nombreuses preuves empiriques aux Etats-Unis qui confirment que le processus de changement organisationnel ne peut réussir sans le soutien des syndicats.

Pour leur part, Freeman et Medoff s'appuient sur les travaux déjà anciens de Slichter *et al.* pour montrer que l'action collective modifie, de manière significative, les pratiques organisationnelles en agissant sur la rationalisation des méthodes de travail. Le syndicalisme peut ainsi s'avérer particulièrement utile dans la mesure où l'encadrement

---

<sup>100</sup> BETCHERMAN G., *Changer de stratégies sur le lieu de travail : Améliorer les résultats pour les entreprises, les travailleurs et la société*, Gouvernement Canadien et OCDE, 1997.

<sup>101</sup> COUTROT T., *op. cit.*, 1999.

<sup>102</sup> GUEST D., « HRM, Trade unions and Industrial relations », in John Storey (ed.), *Human Resource Management : A critical text*, London : Routledge, 1995, pp. 110-41.

<sup>103</sup> EATON A. et VOOS P., « Unions and contemporary innovations in work organisation, compensation and employee participation » in *Unions and economic competitiveness*, L. Mishel et P. Voos (eds), New York, M.E. Sharpe, 1992.

modifie profondément, en réponse aux syndicats, sa gestion des ressources humaines et les conditions de la production de l'entreprise. La conséquence en est une hausse de la productivité du travail. La théorie de l'effet choc a été validée par de nombreux travaux dont ceux de Clark<sup>104</sup>. Cette étude montre que l'action syndicale contribue à une approche plus régulière des relations de travail ainsi qu'au recours à des méthodes plus formelles de contrôle organisationnel. De tels ajustements expliqueraient en partie l'effet positif des syndicats sur la productivité des salariés. Un résultat similaire est obtenu par Mefford<sup>105</sup>. L'auteur met en évidence un écart de productivité d'environ 13 % en faveur des établissements syndiqués. Celui-ci s'expliquerait par une amélioration des pratiques managériales ainsi que du travail et de la motivation des salariés.

Des études tendant à infirmer les résultats précédents existent néanmoins, dont celle de Ng et Maki<sup>106</sup> : les auteurs constatent que les syndicats n'encouragent pas forcément la direction à s'organiser plus efficacement et que la présence syndicale limite le recours aux systèmes d'incitation (primes au mérite, participation aux bénéfices,...) et d'appréciation de la performance individuelle. De la même façon, la théorie néoclassique met en avant l'idée selon laquelle les syndicats contribuent, de par leur pouvoir monopolistique, à la mise en place de règles de travail restrictives qui limitent la liberté d'action des dirigeants d'entreprise. Cette situation aurait des conséquences négatives sur l'organisation du travail (processus de production moins flexible, limitation de la charge de travail des salariés,...). Ce constat a été validé par les travaux de Benson<sup>107</sup>. L'auteur montre que la présence syndicale contribue à une gestion restrictive des conditions de travail dans l'entreprise (horaire hebdomadaire réduit, congés supplémentaires,...). Certains chercheurs prétendent par ailleurs que les syndicats résistent aux innovations organisationnelles afin de protéger leur position et leur autonomie dans l'entreprise<sup>108</sup>. Cette gestion expliquerait, en partie, l'effet négatif des syndicats sur la productivité du travail.

La résistance proviendrait également du fait que certains employeurs utilisent les

---

<sup>104</sup> CLARK K. *op. cit.*, 1980a.

<sup>105</sup> MEFFORD, *op. cit.*, 1986.

<sup>106</sup> NG et MAKI, *op. cit.*, 1994.

<sup>107</sup> BENSON, *op. cit.*, 1994.

<sup>108</sup> KIZILOS M. et RESHEF Y., « The effects of workplace unionization on worker responses to HRM innovation », *Journal of Labor Research*, vol. XVIII, n°4, Fall 1997, pp. 641-656.

nouvelles pratiques de G.R.H. pour éviter d'avoir recours aux syndicats<sup>109</sup>. Toutefois, peu de preuves empiriques sont disponibles sur la manière dont les syndicats réagissent face à l'introduction de nouvelles pratiques de travail, *a fortiori* dans le contexte français. Tenant compte du contexte pluraliste français, Amadiou souligne que « *les projets seront plus aisément accomplis dans un contexte de pluralisme, puisque les syndicats, affaiblis par leurs divisions et pauvres en adhérents, tiennent une partie de leurs ressources des directions elles-mêmes (via les moyens dévolus aux syndicats et aux institutions représentatives du personnel)* »<sup>110</sup>. Il serait alors possible d'admettre que la présence d'organisations collectives dans l'entreprise favorise l'introduction de nouvelles pratiques organisationnelles, soit l'hypothèse suivante :

*H.6. : La présence syndicale exerce une influence positive sur l'adoption d'innovations organisationnelles*

#### 2.2.2.2. *Les hypothèses relatives au lien entre la présence syndicale et l'innovation technologique*

Une importante synthèse de la littérature concernant l'effet du syndicalisme sur les investissements matériels (bâtiments, machines, etc.) et immatériels (innovations technologiques, R&D) dans un contexte américain a été réalisée par Hirsch<sup>111</sup>. Ce dernier met en exergue les différentes approches théoriques visant à expliquer les effets de la présence syndicale sur l'investissement en général et sur les innovations technologiques en particulier. Les théoriciens néoclassiques considèrent que la hausse des salaires – occasionnée ou non par la présence syndicale – peut provoquer deux effets contradictoires. D'une part, l'augmentation des salaires entraîne un accroissement des coûts de production et, par conséquent, une réduction du montant des investissements. D'autre part, cette hausse des salaires peut inciter la direction de l'entreprise à substituer le travail par le

<sup>109</sup> KOCHAN T., *Collective bargaining and Industrial Relations*. Homewood, Ill. : Irwin, 1980. VERMA A. et KOCHAN T.A., *op. cit.*, 1985. Selon J.P. DURAND, le nouveau système productif transforme les relations sociales dans l'entreprise. Il détaille les effets de ces changements sur les relations professionnelles à travers la mise en œuvre de stratégies patronales comportant en particulier une tendance à l'inhibition revendicative. DURAND J.P., Le compromis productif change de nature !, in *Le syndicalisme au futur*, Paris, Ed. Syros, 1996.

<sup>110</sup> AMADIEU J.F., *op. cit.*, 1999, page 145.

<sup>111</sup> HIRSCH B., *op. cit.*, 1991.

capital et donc à investir davantage au plan technologique. Finalement, la plupart des chercheurs estime que la présence syndicale entrave l'investissement. Selon Simons<sup>112</sup>, les syndicats capturent une partie des retours sur les investissements à long terme des entreprises – par le biais de négociations salariales – et, par conséquent, incitent les dirigeants à réduire leurs investissements (cf. Grout<sup>113</sup> ; Baldwin<sup>114</sup>). Par ailleurs, les syndicats peuvent également favoriser ou, au contraire, entraver l'innovation technologique par d'autres moyen<sup>115</sup>. Par exemple, les syndicats peuvent parfois résister à l'adoption de nouvelles technologies. *A contrario*, il est possible que la présence syndicale facilite parfois le processus d'innovation. Freeman et Medoff montrent que les syndicats participent souvent à la création d'un climat favorable à la diffusion des nouvelles technologies. Il semble encore une fois que seuls les travaux empiriques existants semblent en mesure de nous aider à trancher définitivement pour une hypothèse ou une autre. Coutrot n'a pas testé directement l'influence des syndicats sur les innovations technologiques, en revanche, ce dernier a examiné les effets de la présence syndicale sur les investissements matériels<sup>116</sup>. A partir du taux de croissance du capital des entreprises françaises, Coutrot met en évidence un lien significatif entre la présence syndicale et les investissements en capital. Il existerait ainsi une importante substitution du travail par le capital dans les établissements français.

Compte tenu de ces résultats empiriques dans le contexte français, il apparaît pertinent de tester l'hypothèse suivante :

*H.7. : La présence syndicale exerce une influence positive sur l'adoption d'innovations technologiques*

<sup>112</sup> SIMONS H. C., « Some reflections on syndicalism », *Journal of Political Economy*, vol.52, 1944, pp. 1-25.

<sup>113</sup> GROUT P.A., « Investment and wages in the absence of bindings contracts : A Nash bargaining approach », *Econometrica*, vol.52, 1984, pp.449-460.

<sup>114</sup> BALDWIN C., « Productivity and labor unions : an application of the theory of self-enforcing contracts », *Journal of Business*, vol.56, 1983, pp.155-185.

<sup>115</sup> DENNY K. et NICKELL S.J., « Unions and investment in British industry », *Economic Journal*, vol.102, 1992, pp. 874-887.

<sup>116</sup> COUTROT T., *op. cit.*, 1996.

### 2.2.2.3. *Les hypothèses relatives au lien entre la présence syndicale et le climat social*

Le modèle de la recherche introduit une troisième variable intermédiaire dans la relation syndicat-productivité du travail : le climat social. La théorie de la *voice* renvoie à l'idée que la présence des syndicats permet aux salariés de s'exprimer davantage sur leurs insatisfactions au travail. Sous l'hypothèse d'une réaction favorable de la part de la direction, cette situation est susceptible de renforcer la coopération entre employés et employeurs. Ainsi, l'expression collective peut constituer une solution alternative au départ de salariés insatisfaits, contribuant à une réduction du taux de rotation des effectifs dans l'entreprise. Elle aurait également une influence favorable sur le taux d'absentéisme, qui traduit dans certains cas un comportement de fuite lié à des conditions de travail insatisfaisantes. En agissant comme un moyen d'expression collective, les syndicats auraient un effet positif sur la productivité des salariés en améliorant le climat social dans l'entreprise.

L'idée que l'action syndicale améliore le dialogue dans l'entreprise a été validée par un certain nombre de travaux empiriques dont ceux de Freeman et Kleiner<sup>117</sup>. Par ailleurs, Brown et Medoff montrent que le syndicalisme est significativement associé à un taux de démission plus faible dans l'entreprise<sup>118</sup>. Cette situation expliquerait un cinquième des effets positifs constatés sur la productivité. Une baisse de la rotation du personnel est également mise en évidence par Freeman<sup>119</sup>, mais aucun effet significatif sur la productivité n'est cependant relevé dans ce cas.

Selon la théorie de la *voice*, l'effet des syndicats sur la productivité s'expliquerait également par la nature du climat social dans l'entreprise, c'est-à-dire par la nature des relations entre employeur et employés ainsi qu'entre employés. Le climat social est observé ici à partir de la mesure de la rotation des effectifs, de l'absentéisme, de la conflictualité dans l'entreprise et d'une variable « qualitative » qui décrit le climat social.

La rotation du personnel (ou *turnover*) est souvent considérée comme un indicateur de mécontentement au même titre que l'absentéisme. Selon d'Arcimoles<sup>120</sup>, « *cette approche n'est pas totalement fautive, mais elle risque toutefois de masquer la dimension tri-modale de cet indicateur. Les salariés démissionnaires regroupent en effet les nouveaux*

<sup>117</sup> FREEMAN R.B. et KLEINER M., *op. cit.*, 1990

<sup>118</sup> BROWN C. et MEDOFF J.L., *op. cit.*, 1978.

<sup>119</sup> FREEMAN R.B., *op. cit.*, 1980.

<sup>120</sup> ARCIMOLES (d') C.H., *op. cit.*, 1995, page 118.

*arrivés mal intégrés, les salariés jugés peu compétents que la direction n'a pas souhaité retenir, et les salariés les plus compétents qui ont souhaité valoriser ailleurs leurs capacités. Cette complexité rend délicate l'analyse des effets du turnover sur la performance économique.* » Les travaux empiriques consacrés à cette question se sont plutôt penchés sur l'effet du *turnover* en termes de coûts et en termes stratégique.

Les investigations empiriques sont plutôt rares et ne parviennent pas à identifier une association positive entre le *turnover* et la performance de l'entreprise<sup>121</sup>. Cette difficulté proviendrait de ses différentes dimensions, difficiles à identifier. Ainsi, le *turnover* pourrait être une dimension stratégique au sens où il est possible d'optimiser cette variable. D'Arcimoles souligne que, « (...) la rotation du personnel sera optimale si elle permet de concilier la fidélisation du personnel compétent, le départ du personnel jugé inadapté et le recrutement de collaborateurs performants. Une action stratégique sur ces points suppose d'en avoir la maîtrise, au moins partielle »<sup>122</sup>. Allouche<sup>123</sup> présente quant à lui le *turnover* comme l'une des variables les plus pertinentes pour identifier la stratégie sociale des entreprises.

La présence syndicale est supposée également réduire l'absentéisme dans l'entreprise en proposant un moyen d'expression collective susceptible de faciliter l'expression du mécontentement des salariés et, par conséquent, de réduire le sentiment d'apathie ou de démission. Par ailleurs, l'idée selon laquelle la présence syndicale encourage également les mouvements de protestation dans l'entreprise est clairement établie à ce jour aux Etats-Unis<sup>124</sup>. Si les grèves en France ne sont pas particulièrement plus nombreuses que dans les autres pays<sup>125</sup>. Pour autant, lorsqu'elles ont lieu, les syndicats sont souvent à l'initiative de ces mouvements de protestation<sup>126</sup>. Un autre facteur intervient sur le niveau de conflictualité : la nature de l'organisation syndicale représentée par les délégués syndicaux. La C.G.T., traditionnellement contestataire, favoriserait les manifestations collectives dans l'entreprise. Les travaux anglo-saxons montrent que la présence syndicale engendre une diminution du taux de rotation du personnel dans

<sup>121</sup> OSTERMAN P., « Turnover, employment security, and the performance of the firm », in M.M. Kleiner *et al.* (eds), *Human Resources and the Performance of the Firm*, IRRA Series, University of Wisconsin, 1987, pp.275-317.

<sup>122</sup> D'ARCIMOLES C.H., *op. cit.*, 1995, page 119.

<sup>123</sup> ALLOUCHE J., *La typologie des stratégies sociales des entreprises françaises : une nouvelle approche*, Institut ADIA, octobre 1985.

<sup>124</sup> ICHNIOWSKI C., « The effect of grievance activity on productivity ». *Industrial and Labor Relations Review*, vol.40, n°1, October 1986, pp.75-89.

<sup>125</sup> ADAM G., *op. cit.*, 2001.

<sup>126</sup> Cf. *infra*, chapitre 3.

l'entreprise. En France, étant donné le contexte de sous-emploi actuel et de risques de chômage, il est peu probable que les syndicats soient tenus pour seuls responsables de la baisse de la rotation des effectifs dans l'entreprise. Ces études conduisent néanmoins à poser l'hypothèse suivante :

*H.8. La présence syndicale exerce une influence positive sur le climat social*

#### 2.2.2.4. Les déterminants de la productivité du travail

Le fait que la présence syndicale engendre un surcoût salarial pour l'entreprise peut, selon la théorie économique néoclassique, inciter les dirigeants d'entreprises à privilégier l'investissement matériel à l'investissement humain. Or, le fait d'augmenter les investissements matériels peut contribuer, d'une part, à réduire les coûts de production, grâce à l'utilisation d'outils plus performants, d'autre part, à augmenter le nombre de produits fabriqués par salarié.

La première explication possible est celle évoquée par les économistes néoclassiques qui considèrent que la présence syndicale – dont la fonction objectif est d'obtenir des salaires plus élevés – va engendrer un surcoût salarial pour l'employeur, incitant ce dernier à privilégier l'investissement matériel. L'intensité capitaliste d'une entreprise pourvue d'une représentation syndicale devrait être plus élevée, et par effet de substitution, le niveau de la productivité du travail devrait être supérieur aux autres établissements<sup>127</sup>. Cette théorie a été validée empiriquement dans le contexte français par Coutrot<sup>128</sup> qui a mis en évidence ce qu'il nomme une « *substitution de précaution* ». Ce surinvestissement en capital contribue à accroître la productivité apparente du travail mais réduit la productivité apparente du capital. Coutrot montre que la présence de délégués syndicaux est associée négativement à la productivité du capital. Selon lui, « (...) *les entreprises françaises où les syndicats sont encore implantés ont eu une appréciation du « risque social » qui les a amenées à des comportements d'investissements et d'emploi assez différents des entreprises sans syndicats. Dans l'explication, (...) de la productivité du travail en présence d'une organisation syndicale, la prise de parole des salariés permise par l'existence de collectifs de travail joue probablement un rôle moindre que ces*

<sup>127</sup> HIRSCH B. et ADDISON J., *op. cit.*, 1986.

<sup>128</sup> COUTROT T., *op. cit.*, 1996.



*stratégies des employeurs* »<sup>129</sup>. L'hypothèse d'un lien négatif entre l'intensité capitalistique et la présence syndicale a fait l'objet d'un test statistique dans cette recherche. Celui-ci a indiqué un lien négatif significatif entre la présence d'un délégué syndical et l'intensité capitalistique, confirmant ainsi les résultats de Coutrot et l'hypothèse d'une « *substitution de précaution* ».

Par ailleurs, la remise en cause du paradigme néoclassique permet de mettre en évidence l'incertitude de la relation d'emploi dans des conditions de rationalité limitée. En effet, l'incertitude de l'employeur est engendrée par l'autonomie croissante des salariés qui caractérise actuellement la plupart des entreprises. Cette autonomie donne du champ aux comportements humains et accroît les éventuelles déviations, par ailleurs, souvent favorisée par l'existence de collectif de travail. Il ne s'agit plus de vérifier la tâche d'un individu mais d'un groupe, ce qui complexifie les contrôles. La problématique de la théorie de l'agence est de définir les incitations optimales, capable de concilier à moindres coûts les intérêts respectifs des dirigeants et des salariés. La recherche de ces incitations laisse une large place aux salaires et aux promotions, considérés comme les moyens les plus efficaces pour surmonter le paradoxe de l'action collective<sup>130</sup>. La théorie de salaire d'efficience s'inscrit dans cette démarche, en posant comme hypothèse que l'entreprise est faiseuse de salaire<sup>131</sup>. Cette hypothèse inverse la liaison classique entre salaire et productivité et pose que la productivité du salarié est fonction croissante du salaire. Il faut donc surpayer les salariés pour augmenter leur productivité<sup>132</sup>. Selon la théorie du salaire d'efficience, l'employeur a tout intérêt à bien rémunérer ses salariés afin d'encourager ces derniers à être efficaces<sup>133</sup>. Selon Amadiou, « *on peut obtenir le consentement des salariés par une politique salariale qui y incite (...). Le mécanisme élémentaire consiste pour les employeurs à verser un salaire supérieur au salaire qui apurerait le marché (résorberait le chômage), on l'appelle « salaire d'efficience ». La crainte de perdre son emploi, (...)*

<sup>129</sup> *Ibid.*, 1996, page 56.

<sup>130</sup> AMADIEU J.F., « Le prix de la loyauté », *Gérer et Comprendre*, mars 1990a, pp. 59-60.

AMADIEU J.F., « Salaire d'efficience, contrat implicite et théorie des organisations », *Revue Française de Sociologie*, Vol. XXXI, 1990b, pp.225-242.

<sup>131</sup> PLASSARD J.M. et TAHAR G., « La théorie du salaire d'efficience », *Problèmes économiques*, n°2237, août 1991, pp.13-18.

<sup>132</sup> Deux arguments sont avancés pour expliquer que la fixation de salaires supérieurs assurent la motivation des salariés. La version sociologique d'AKERLOF (1982, 1984) explique que c'est le cadeau (gift) fait par l'employeur qui incite les salariés à mieux travailler (don/contre-don). Cette diligence peut également être imposé par le marché du travail. En effet, il est préférable de s'investir davantage dans son travail lorsque plane sur soi le risque du chômage et la perte des avantages salariaux qui ne sont pas aussi important ailleurs.

<sup>133</sup> AMADIEU J.F., Le prix de la loyauté, *Gérer et Comprendre*, mars, 1990b, pp. 59-60.

entraîne une productivité (ou une qualité du travail) accrue»<sup>134</sup>. Offrir une forte rémunération peut alors permettre d'inciter les salariés à s'investir dans leur travail. Cette première explication est avancée pour justifier une relation croissante entre salaire et productivité.

En outre, trois autres arguments liés au salaire d'efficiencé peuvent expliquer le lien entre salaire et productivité<sup>135</sup>. L'une des explications retient l'idée qu'un niveau de salaire élevé peut permettre d'attirer des salariés plus compétents au sein de l'entreprise. Une seconde raison revient à postuler qu'une politique de « hauts salaires » réduit la rotation du personnel<sup>136</sup> et, par conséquent, aura une influence positive sur la productivité du travail (Stiglitz<sup>137</sup> ; Yellen<sup>138</sup>). Enfin, une troisième raison s'appuie sur une approche plus sociologique qui suppose que les individus sont sensibles au niveau de leur rémunération. Les employeurs paieraient des salaires plus élevés pour montrer qu'ils sont traités équitablement et avec respect<sup>139</sup>, ceci pouvant favoriser des comportements coopératifs qui

<sup>134</sup> *Ibid.*, page 232.

<sup>135</sup> GERHART B., MILKOVICH G.T., MURRAY B., « Pay, performance and participation », in Lewin D. *et al.* (Eds), *Research Frontiers in Industrial Relations and Human Resources*, IRRA Series, University of Wisconsin, 1992, pp. 193-238.

<sup>136</sup> cf. à la validation empirique de José ALLOUCHE à partir des bilans sociaux en France. ALLOUCHE J., Les rémunérations salariales. Une analyse de 255 bilans sociaux d'entreprise (1979-1991), *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, n°8, juillet 1993, pp.52-61.

<sup>137</sup> STIGLITZ J., « Wage determination and unemployment in L.D.C's : the labor turnover model », *Quarterly Journal of Economics*, 88, 1974, pp. 194-227.

<sup>138</sup> YELLEN J.L., « Efficiency wage models of unemployment », *American Economic Review*, vol. 74, 1984, pp. 200-205.

<sup>139</sup> L'idée selon laquelle les individus seraient attachés à un sentiment d'équité, remonte aux travaux d'ADAMS. (ADAMS J., « Toward an understanding of inequity », *Journal of Abnormal and Social Psychology*, Vol. 67 n°5, 1963, pp. 436-442). Appliquée à la relation d'emploi, cette approche signifie qu'un salarié attend que son effort soit récompensé par un salaire perçu comme étant juste et équitable. De même, un employeur attendra un effort supplémentaire du salarié en échange d'une rémunération plus élevée. Cette approche revient à considérer la relation d'échange comme une suite de *dons* et de *contre-dons* (AKERLOF, op. cit., 1982). Pour AKERLOF (1982), le salarié éprouverait une certaine satisfaction à faire « cadeau » à son entreprise d'un effort supplémentaire. Autant dire que cette approche, même si elle s'éloigne du modèle néo-classique traditionnel, a suscité de nombreuses discussions. Sur la coopération productive des salariés, les sociologues du travail ont une toute autre approche du problème. Contrairement aux économistes néo-classiques, la plupart des sociologues considèrent que les individus n'ont pas pour seul objectif de maximiser leurs propres intérêts. Dans ces conditions, les théories du salaire d'efficiencé n'ont plus de raison d'être puisque les salariés ne seraient pas motivés par les salaires. Selon Michael BURAWOY (*Manufacturing Consent*, Chicago : University of Chicago Press, 1979), les individus travailleraient davantage pour gagner l'estime de leurs chefs ou de leurs pairs et pour lutter contre l'ennui. Le « zèle » des travailleurs serait surtout une affaire de prestige et d'ennui. « *L'entreprise croît mettre en œuvre une politique salariale qui fait appel à l'appât du gain (...) Mais l'analyse attentive des pratiques effective montre le rôle décisif de ces normes microsociales (affirmation comme un membre à part entière d'une communauté, d'un groupe de pairs) pour expliquer l'engagement des travailleurs* » (COUTROT, op. cit., 1999, p.63). Cette « *participation clandestine* » des salariés à l'efficacité de l'organisation se retrouve dans la notion de « *régulation autonome* » chère à Jean-Daniel REYNAUD (« Les régulations dans les organisations : régulation de contrôle et régulation autonome », *Revue Française de Sociologie*, n°29, 1988, pp. 5-18).

améliorent la productivité du travail (Akerlof<sup>140</sup>; Akerlof et Yellen<sup>141</sup>).

Une approche plus récente, contrairement aux théories du salaire d'efficience, ne se focalise pas uniquement sur le niveau des rémunérations et ne fait pas l'hypothèse que les pratiques salariales des entreprises sont nécessairement efficaces : il s'agit de l'approche stratégique des rémunérations (Gomez-Meija et Welbourne,<sup>142</sup> ; Milkovich<sup>143</sup> ; Lawler<sup>144</sup>). L'idée générale consiste à dire que les entreprises ont le choix de leur politique salariale et peuvent adopter différentes stratégies. Cependant, cette approche souffre d'un manque de validations empiriques, à l'instar des théories du salaire d'efficience.

Il en résulte une augmentation de la productivité du travail, conduisant à l'hypothèse suivante :

*H.9. L'augmentation générale des salaires exerce une influence positive sur la productivité du travail*

L'étude de l'effet de l'organisation du travail sur la productivité des salariés a fait l'objet de plusieurs travaux empiriques (Ichniowski *et al.*<sup>145</sup> ; Kling<sup>146</sup> ; Levine<sup>147</sup> ; MacNabb et Whitfield<sup>148</sup>). La revue de la littérature empirique de Kopelman permet d'éclairer cette relation<sup>149</sup>. Kopelman recense une trentaine d'études entre 1957 et 1981 sur cet objet de recherche. Parmi ces trente études, certaines, étudient également l'effet de l'organisation du travail sur le climat social de l'entreprise (qualité du travail, absentéisme,...). Les résultats montrent que la structuration des tâches a pour effet d'augmenter la productivité de 6,4 % en moyenne<sup>150</sup>. Cependant, l'analyse détaillée de ces

<sup>140</sup> AKERLOF G., « Labor contracts as partial gift exchange », *Quarterly Journal of Economics*, 87, 1982, pp. 543-569 et AKERLOF G., « Gift exchange and efficiency wage theory : four views », *American Economic Review*, 74, 2, 1984, pp.79-83.

<sup>141</sup> AKERLOF G. et YELLEN J., *Efficiency wage models of the labor market*, Cambridge : Cambridge University Press, 1986.

<sup>142</sup> GOMEZ-MEJIA L.R. et WELBOURNE T., « Compensation strategy : an overview and future steps », *Human Resource Planning*, vol. 11, 1988, pp. 173-189.

<sup>143</sup> MILKOVICH G.T., A strategic perspective on compensation management, *Research in Personnel and Human Resource Management*, vol. 6, 1988, pp. 263-288.

<sup>144</sup> LAWLER E.E., *Strategic Pay*, San Francisco : Jossey-Bass, 1990.

<sup>145</sup> ICHNIOWSKI, C., KOCHAN T.A., LEVINE D., OLSON C. et STRAUSS G., *op. cit.*, 1996.

<sup>146</sup> KLING J., *op. cit.*, 1995.

<sup>147</sup> LEWIN D., *op. cit.*, 1995.

<sup>148</sup> Mac NABB R. et WHITFIELD K., « Unions, flexibility, team working and financial performance », *Organization Studies*, vol.18, n°5, pp.821-838. 1997

<sup>149</sup> KOPELMAN R. E., « Job redesign and productivity : a review of the evidence », *National Productivity Review*, 3, 1985, pp. 237-255.

<sup>150</sup> MOTTAY D., *La structuration du travail ou « job design »*, Cahier de recherche du GREFIGE, Université de Nancy 2, n°2001-05, 2001.

études révèle des résultats divergents. En effet, parmi ces études, onze indiquent une absence d'effet sur la productivité<sup>151</sup> voire une influence négative<sup>152</sup>. Les changements organisationnels n'amélioreraient pas automatiquement la productivité du travail.

Néanmoins, l'étude longitudinale de Greene<sup>153</sup> révèle une amélioration de la productivité de 10,3 % en moyenne suite à l'introduction de nouvelles pratiques de travail. En outre, la plupart des travaux américains portant sur des données longitudinales observent un lien significatif entre l'adoption de pratiques de travail innovantes et la productivité du travail<sup>154</sup>. Compte tenu de ces différents constats, notre hypothèse sera la suivante :

*H.10. L'adoption d'innovations organisationnelles exerce une influence positive sur la productivité du travail*

L'effet de l'innovation technologique sur la productivité a fait l'objet de nombreux travaux aux Etats-Unis (Clark et Griliches<sup>155</sup> ; Griliches<sup>156</sup>) mais également en France (Cunéo et Mairesse<sup>157</sup> ; Hall et Mairesse,<sup>158</sup> ; Crépon *et al.*<sup>159</sup>). Les résultats obtenus par ces études établissent une relation positive entre le niveau de Recherche et Développement et la productivité des salariés dans les entreprises françaises. Toutefois, du fait que l'innovation technologique ne représente souvent qu'une faible part des investissements de l'entreprise, la contribution de cette activité à la croissance de la productivité est

<sup>151</sup> LAWLER E.E., HACKMAN J.R., KAUFMAN S., « Effects of job redesign : a field experiment », *Journal of Applied Social Psychology*, 1, january-march 1973, pp.49-62.

<sup>152</sup> DAVIS L.E., « Job redesign and productivity : a new approach », *Personnel*, 5, march 1957, pp.423-427.

<sup>153</sup> GREENE C.N., *Some effects of a job enrichment program : a field experiment*, Proceedings of the 41<sup>st</sup> Annual Meeting of The Academy of Management, 1981, pp. 281-282.

<sup>154</sup> PATTERSON *et al.*, *op. cit.*, 1997.

<sup>155</sup> CLARK K. et GRILICHES Z., « Productivity growth and R&D at the business level : results from the PIMS database », in Griliches Z. (ed.), *R&D, Patents, and Productivity*, Chicago, University of Chicago Press, 1984, pp. 393-416.

<sup>156</sup> GRILICHES Z., *R&D and productivity : The econometric evidence*, Chicago, The University of Chicago Press, 1998.

<sup>157</sup> CUNEO P. et MAIRESSE J., « Productivity and R&D at the firm level in French manufacturing », in Griliches Z. (ed.), *R&D, Patents, and Productivity*, Chicago, The University of Chicago Press, 1984, pp. 375-392.

<sup>158</sup> HALL B.H. et MAIRESSE J., « Exploring the relationship between R&D and productivity in French manufacturing firms », *Journal of Econometrics*, 65 (1), January 1995, pp. 263-293.

<sup>159</sup> CREPON B., DUGUET E. et MAIRESSE J., *Research, innovation and productivity : an econometric analysis at the firm level*, National Bureau of Economic Research Working Paper, n°6696, August 1998.

relativement faible<sup>160</sup>. Pour autant, ces résultats nous conduisent à proposer l'hypothèse suivante :

*H.11. L'adoption d'innovations technologiques exerce une influence positive sur la productivité du travail*

Les études portant sur le lien entre climat social et productivité du travail sont nombreuses. Cependant, le lien entre le climat social et la performance n'est généralement pas l'objet de recherche principal de ces travaux. L'intérêt des chercheurs portent plus sur l'étude de la relation entre les pratiques de G.R.H. supposées améliorer le climat social et, par conséquent, la performance économique de l'entreprise. Ces travaux renvoient au champ de la gestion stratégique des ressources humaines. Parmi ceux-ci, les travaux de Becker et Huselid<sup>161</sup>, Huselid<sup>162</sup>, Delery et Doty<sup>163</sup>, Ichniowski *et al.*<sup>164</sup> et Kling<sup>165</sup>, Wagar<sup>166</sup>, même s'ils se fondent surtout sur des analyses américaines, montrent bien que les entreprises qui déclarent avoir un bon climat social tendent à afficher de meilleurs résultats financiers et des niveaux de productivité plus élevés que les autres.

En outre, plusieurs études françaises ont étudié la relation entre le climat social et la performance économique de l'entreprise mettant en évidence des liens étroits entre ces deux variables (Allouche<sup>167</sup>; d'Arcimoles<sup>168</sup>; Liouville et Bayad<sup>169</sup>). Partant, nous reprendrons cette hypothèse dans notre modèle :

<sup>160</sup> MAIRESSE J. et MOHNEN P., « Recherche-Développement et productivité », *Economie et Statistique*, n°237-238, novembre-décembre 1990, p.99-118.

<sup>161</sup> BECKER B.E. et HUSELID M.A., « High performance work systems and firm performance : a synthesis of research and managerial implications », in *Research in Personnel and Human Resources Management*, vol.16, 1998, pp. 53-101.

<sup>162</sup> HUSELID M. , « The impact of human resource practices on turnover, productivity, and corporate financial performance », *Academy of Management Journal*, 38(3), pp. 635-672, 1995.

<sup>163</sup> DELERY J.E., DOTY D.H., « Modes of theorizing in strategic human resource management : tests of universalistic, contingency and configurational performance predictions », *Academy of Management Journal*, 39(4), 1996, pp. 802-835.

<sup>164</sup> ICHNIOWSKI, C., KOCHAN T.A., LEVINE D., OLSON C. et STRAUSS G., « What works at work : overview and assessment », *Industrial Relations*, vol. 35, n°3, July, 1996, pp. 299-333.

<sup>165</sup> KLING J., High performance work systems and firm performance, *Monthly Labor Review*, vol. 188, n°5, May, 1995, pp. 29-36.

<sup>166</sup> WAGAR T.H., « The labour-management relationship and organization outcomes », *Relations Industrielles*, vol. 52, n°2, 1997, pp. 430-446.

<sup>167</sup> ALLOUCHE J., *op. cit.*, 1984.

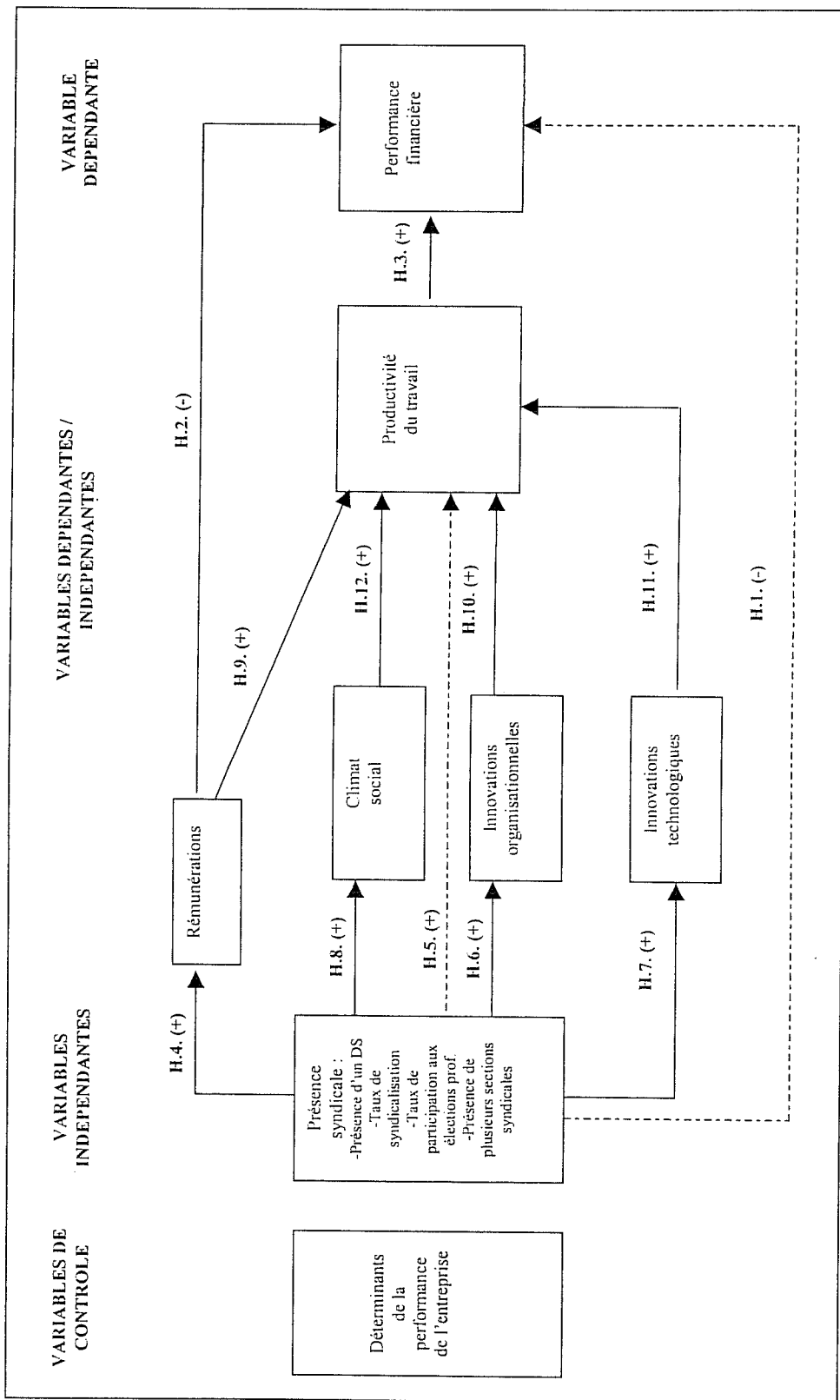
<sup>168</sup> ARCIMOLES (d') C.H., *op. cit.*, 1995.

<sup>169</sup> LIOUVILLE J. et BAYAD M., *op. cit.*, 1995.

*H.12. : Le climat social exerce une influence positive sur la productivité du travail*

Au final, le regroupement de ces hypothèses permet la construction d'un modèle de recherche qu'il convient de tester empiriquement (représenté par la figure 4).

Figure 4. Le modèle et les hypothèses de la recherche



\*

\* \*

Avant d'aborder la méthodologie de recherche, il convient de discuter plus en avant du sens des relations postulées dans le modèle de recherche. En effet, nous prenons pour acquis que la présence syndicale ou le climat social influencent la performance, mais n'est-il pas possible que la performance influence ces variables ?

Il est certes possible que la performance puisse déterminer en partie la présence syndicale et le climat des relations professionnelles et soit considéré comme un contexte ; une telle dynamique (boucle de rétroaction) est même la base des modèles systémiques de la performance et des relations industrielles. Il est vrai que les chercheurs en relations industrielles ont toujours été intrigués par la manière dont le système de relations professionnelles était influencé par la situation financière de l'entreprise. La performance peut cependant être considérée comme un résultat à atteindre (variable dépendante) et pas seulement comme un contexte (variable indépendante). Dans les études antérieures présentées dans les chapitres précédents (cf. *infra*, chapitre 2), les relations postulées sont orientées vers la performance, considérée comme variable dépendante telle qu'exposée dans notre modèle de recherche. Sur le plan théorique, la marge de manœuvre des acteurs du système exclut d'ailleurs que les contextes puissent influencer seuls les relations industrielles. En vertu de l'approche stratégique, si les acteurs ont des choix à faire, il est inévitable que les résultats recherchés viseront plus ou moins directement à consolider la performance. Il reste que la question du sens de la relation demeure entière sur le plan empirique.



## SECTION 2 – LES CHOIX METHODOLOGIQUES DE LA RECHERCHE

Le test des hypothèses de recherche présentées dans la section précédente nécessite l'élaboration d'une méthode de recherche adéquate. Cette section vise à présenter les choix méthodologiques adoptés.

### 1. Justification et présentation des choix méthodologiques

Le choix de l'approche qu'il faut mettre en œuvre pour collecter et analyser les données conduit à se situer par rapport aux deux grands courants empiriques que sont les approches qualitatives et quantitatives<sup>170</sup>. Avant de présenter le plan de recherche retenu et sa mise en œuvre, il est important de préciser les termes du débat entre les deux approches méthodologiques.

Parmi les débats récurrents en sciences de gestion, celui qui a suscité le plus de controverses ces dernières années est sans nul doute celui qui oppose les approches qualitatives et quantitative<sup>171</sup>. Bien qu'historiquement de nombreux chercheurs s'interrogent sur le bien-fondé d'une telle opposition et refusent d'accorder à l'une ou l'autre des approches une quelconque supériorité<sup>172</sup>, force est de constater que chacune à ses partisans, prêts à défendre l'idée que leur démarche est la plus appropriée pour répondre aux besoins d'une recherche. L'existence d'un tel débat peut constituer une source de stimulation intellectuelle dans la mesure où chacun se trouve amené à s'interroger sur ses méthodes de recherche. Toutefois, le problème surgit lorsqu'on en vient à définir le débat en terme d'opposition épistémologique et non pas strictement méthodologique. En effet, cette vision réduit la marge de manœuvre de chacune des approches en limitant les possibilités d'innovation et notamment celles impliquant une intégration des méthodes qualitatives et quantitatives. Pour autant, Reichardt et Cook ont

---

<sup>170</sup> GRAWITZ M., *Méthodes des sciences sociales*, Paris, Dalloz, 10<sup>ème</sup> édition, 1996.

<sup>171</sup> THIETART R.A. et al., *op. cit.*, 1999, page 93-103.

<sup>172</sup> GLASER B.G. et STRAUSS A.L., *The discovery of grounded theory : strategies for qualitative research*, New York, Aldine de Gruyter, 1967, cité par THIETART et al., *op. cit.*, 1999, page 97.

clairement montré que le choix d'une méthodologie de recherche n'est pas nécessairement lié aux positions épistémologiques ou ontologiques du chercheur<sup>173</sup>.

### **1.1. Pour une intégration par combinaison des approches qualitative et quantitative**

Il est possible de distinguer dans la littérature quatre approches méthodologiques différentes. La première consiste à demeurer strictement dans l'ordre du qualitatif ou du quantitatif. La seconde consiste à choisir plutôt l'une que l'autre en fonction du contexte de la recherche. Les deux dernières approches, qui caractérisent un nombre croissant de travaux, visent à combiner les deux méthodologies au sein d'une même recherche. Dans un cas, cette combinaison se fait par l'adoption de démarches parallèles indépendantes, l'une qualitative et l'autre quantitative, dans une optique de triangulation<sup>174</sup>. Dans l'autre, on procède à une démarche de recherche intégrant des éléments des deux méthodologies. Pour notre part, nous avons retenu cette dernière approche visant à intégrer par combinaison les approches quantitatives et qualitatives. En soi, l'idée de faire usage de plusieurs méthodes dans une même recherche n'est pas nouvelle. L'utilisation de méthodes multiples permet de compenser les faiblesses de l'une par les avantages de l'autre. Ainsi, on reproche souvent aux méthodologies quantitatives d'être simplificatrices et de ne pas tenir compte de la complexité de la réalité étudiée. On reproche, par ailleurs, aux études qualitatives d'être incapables de fournir des données valides et fiables susceptibles d'être généralisées à d'autres situations ou d'autres populations<sup>175</sup>.

L'intégration des méthodologies par combinaison consiste à combiner délibérément des éléments associés à chacune des deux grandes approches méthodologiques par un même chercheur, dans le but d'augmenter la qualité de l'analyse. Contrairement à la triangulation qui exige un déroulement indépendant des recherches de type qualitatif et quantitatif, l'approche adoptée encourage au contraire une influence réciproque des méthodes. Les modalités d'agencement des approches quantitative et qualitative dans une

---

<sup>173</sup> REICHARDT C.S. et COOK T.D., « Beyond qualitative versus quantitative methods », in C.S. Reichardt et T.D. Cook (eds.), *Qualitative and Quantitative Methods in Evaluation Research*, Beverly Hills, Sage Publications, 1979, pp. 7-32.

<sup>174</sup> L'objectif de la triangulation consiste à obtenir des données qui ne soient pas complémentaires mais concurrentes, dans le but d'établir le degré de convergence des conclusions. Cf. JICK T., « Mixing qualitative and quantitative methods : triangulation in action », *Academy of Management Journal*, vol. 24, December 1979, pp. 602-611.

<sup>175</sup> CHEN H.T., *Theory-driven evaluations*, Beverly Hills, Sage Publications, 1990.

même recherche sont innombrables. Parmi ces multiples modalités, de nombreux chercheurs proposent la mise en œuvre d'une démarche qualitative préalable à l'évaluation quantitative<sup>176</sup>. Sieber souligne à cet égard que la familiarité du chercheur avec la problématique à l'étude se trouve souvent à l'origine des hypothèses qui feront l'objet d'une vérification empirique<sup>177</sup>. En fait, le chercheur aura recours à une compréhension fondée sur ses contacts, ses échanges avec les intervenants ou les observations qu'il aura pu faire dans une première phase qualitative dite exploratoire.

Une autre utilisation des données qualitatives privilégiées dans le cadre de cette recherche, est celle où, à l'étape de l'analyse et de l'interprétation des résultats, le chercheur se réfère à des données qualitatives pour illustrer et enrichir les données d'analyses quantitatives<sup>178</sup>. Ce type d'information permet de donner du « sens » et de la « profondeur » aux données statistiques. Plusieurs raisons justifient une telle utilisation de données qualitatives. En premier lieu, la présentation d'histoire de cas, la retranscription d'extraits d'entretiens seraient un moyen efficace pour alléger la lecture souvent aride des résultats statistiques et permettraient de susciter un intérêt plus grand et de faciliter la compréhension des points soulevés par l'étude. En second lieu, un chercheur qui a une connaissance en profondeur de la réalité de l'intervention des acteurs sociaux parce qu'il a passé de longues heures sur le terrain sera plus à même de proposer différentes interprétations des résultats. En outre, de par sa connaissance de la réalité sociale, ce dernier peut proposer des explications des résultats obtenus ou identifier la logique qui se cache derrière les résultats statistiques et qui demeure obscure au chercheur moins familier avec le processus réel. Omettre une telle démarche expose le chercheur au risque de présenter des interprétations facilement récusables ou des conclusions peu réalistes en raison de l'omission d'éléments importants.

Compte tenu de l'objet de cette étude, il apparaît important d'insister sur la vérification des hypothèses de recherche, mais également sur la compréhension des phénomènes étudiés. Ainsi, la combinaison des deux approches devrait faciliter la confrontation des résultats avec la problématique de la recherche.

---

<sup>176</sup> REICHARDT C.S. et COOK T.D., *op. cit.*, 1979.

<sup>177</sup> SIEBER S.D., « The integration of fieldwork and survey methods », *American Journal of Sociology*, vol.73, 1973, pp.1335-1359.

<sup>178</sup> CAMPBELL D.T., « Degrees of freedom » and the case study, in T.D. Cook, C.S. Reichardt (eds.), *Qualitative and quantitative methods in evaluation research*, Beverly Hills, Sage Publications, 1979, pp. 49-67.

Cependant, le statut des deux approches ne peut pas être le même dans notre travail de recherche, l'analyse quantitative devant être considérée comme la méthodologie principale, et l'étude qualitative comme une extension méthodologique, visant à mettre en perspective et approfondir les résultats statistiques obtenus.

## 1.2. Le plan de recherche adopté

La volonté d'évaluer, à l'échelle nationale, les effets de la présence syndicale sur la performance des entreprises nécessite la constitution d'un échantillon aussi grand que possible afin de dégager des conclusions suffisamment fiables. C'est pourquoi a été retenu l'échantillon d'établissements interrogés par la DARES dans le cadre de l'enquête REPONSE en 1998. Le questionnaire REPONSE permet de reconstituer les principales caractéristiques des relations professionnelles dans les établissements français. Le questionnaire ne comportant pas d'informations précises sur les résultats économiques et financiers de ces établissements, nous avons apparié l'enquête REPONSE à la base de données financière DIANE (DIaque pour l'ANalyse Economique) afin de constituer un échantillon d'observation pour l'année 1998.

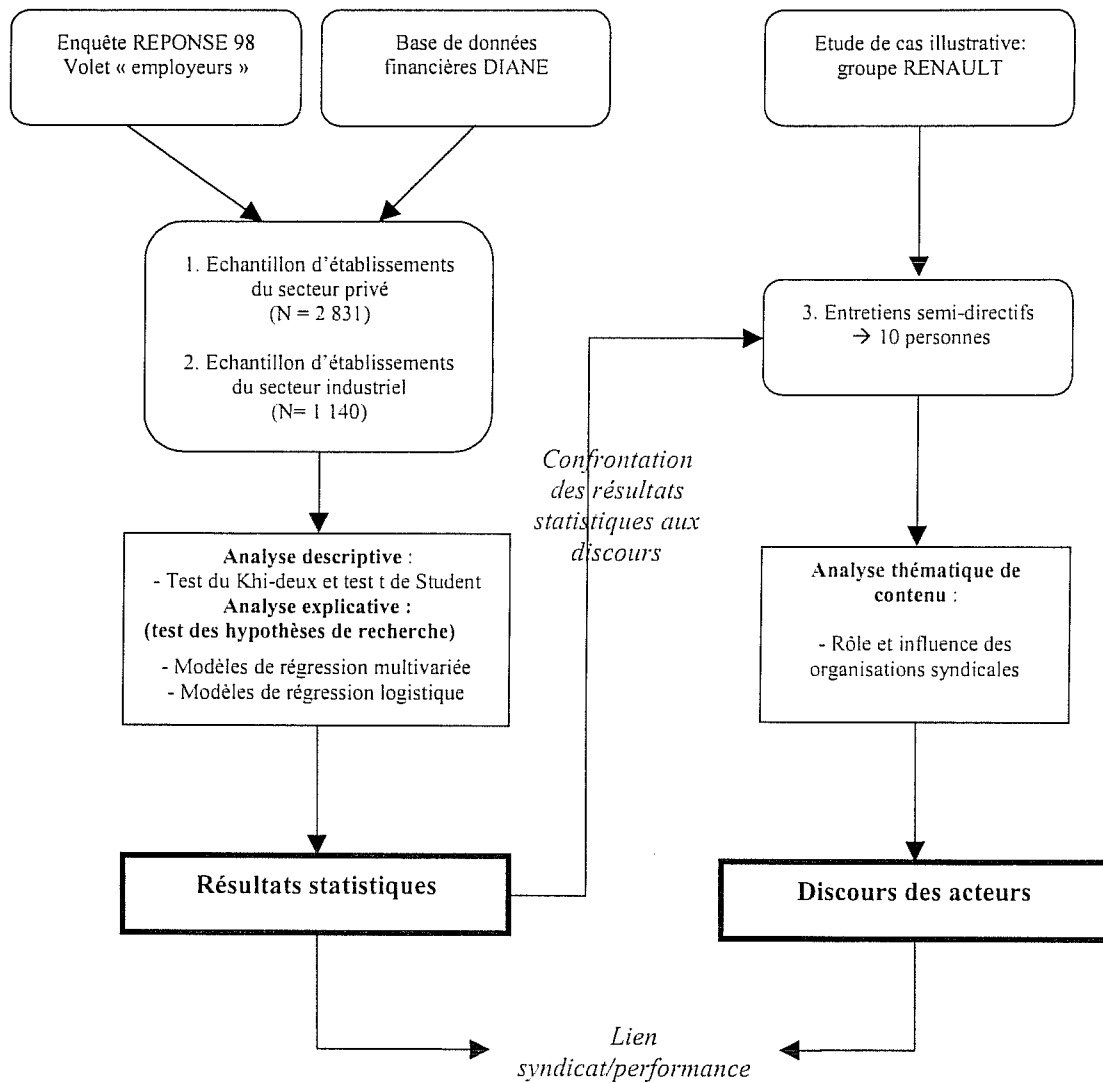
Le protocole de recherche, représenté par la figure 5 suivante, se décompose en deux étapes :

- La première étape consiste à tester les hypothèses de recherche à partir d'un échantillon composé de l'ensemble des établissements français du secteur privé ayant répondu à l'enquête REPONSE de la DARES et dont les comptes de résultats sont disponibles dans la base de données financières DIANE. Par ailleurs, ces mêmes hypothèses ont été testées sur un échantillon plus restreint d'établissements français du secteur industriel.
- La seconde étape consiste à réunir des informations par le biais d'entretiens semi-directifs visant à confronter les résultats statistiques aux discours des acteurs<sup>179</sup>. La réalisation d'entretiens au sein d'une grande entreprise française du secteur automobile

<sup>179</sup> La méthode qualitative de recueil et d'analyse de données sera présentée de manière plus approfondie dans le chapitre 6.

permet d'éclairer davantage les résultats obtenus. Cette démarche permet d'étudier en profondeur une situation concrète dans une entreprise française.

**Figure 5. Le déroulement de la recherche**



Le dispositif de recherche imaginé aurait été d'une grande lourdeur sans l'accès à l'enquête REPONSE 1998. Toutefois, l'utilisation de l'enquête REPONSE a engendré d'autres difficultés sur lesquelles nous allons revenir dans le détail.

## 2. La démarche de recueil des données

Cette sous-section présente le processus et les instruments de collecte des données. Dans un premier temps, seront évoqués l'appel d'offre de la DARES et les implications liées à l'utilisation de base de données secondaires. Nous décrivons, dans un second temps, les différents indicateurs utilisés pour tester nos hypothèses. Des précisions sont apportées sur le choix et la méthode de calcul des indicateurs financiers permettant d'évaluer la performance de l'entreprise. Nous examinons également les indicateurs retenus pour identifier la nature des relations professionnelles, au sein des établissements français de notre échantillon.

### 2.1. L'appel d'offre de la Direction de l'Animation de la Recherche, des Etudes et des Statistiques (DARES)

Au début de ce travail doctoral, la démarche initialement retenue devait s'effectuer en deux temps. Tout d'abord, les données concernant les relations professionnelles devaient être recueillies à l'aide d'un questionnaire élaboré par nos soins et envoyé à un échantillon aléatoire d'entreprises françaises. Ensuite, les informations financières devaient être collectées à partir des liasses fiscales disponibles sur la base de données DIANE, pour les seules entreprises ayant répondu au questionnaire. Or, en mai 1999, la Direction de l'Animation de la Recherche des Etudes et des Statistiques (DARES) du Ministère de l'emploi et de la solidarité lançait un appel à projet intitulé « *relations professionnelles, organisation et performances d'entreprise* », <sup>180</sup> destiné à permettre à des chercheurs de mettre en œuvre des analyses sur les données de l'enquête REPONSE (*Relations Professionnelles et Négociations d'Entreprises*). Cette enquête, menée de fin 1998 au début de 1999 au niveau national, fournissait de nombreuses informations concernant les relations sociales de plus de 2 900 entreprises françaises. Il est alors apparu judicieux de participer à la réponse à cet appel d'offre, compte tenu du projet de recherche en cours et

---

<sup>180</sup> Cf. Tome 2, annexe 1, page 2.

de la nature des données disponibles dans cette enquête. Après avoir soumis une proposition à la DARES, notre projet de recherche a finalement retenu l'attention du comité d'exploitation, qui nous a autorisé à exploiter les données de l'enquête REPONSE 1998<sup>181</sup>. Les données ont été mises à disposition en septembre 2000, après élaboration et signature d'une convention bilatérale entre le laboratoire du GREFIGE<sup>182</sup> et la DARES.

Une fois les données à notre disposition, la validation des hypothèses de recherche nécessitait de rassembler des données relatives à la performance des entreprises. Cependant, l'anonymat des entreprises de l'échantillon de l'enquête REPONSE devant être respecté, il n'a pas été possible de réaliser cet appariement. Des pourparlers ont alors été engagés avec la DARES, afin de pouvoir disposer d'une nouvelle base de données, appariée à la base de données financières DIANE couvrant les années 1995-1998. Finalement, les données appariées ont été obtenues en mai 2001, grâce à la compréhension de Thomas Coutrot, économiste à la DARES. Les données traitées relèvent donc de deux bases appariées :

- d'une part, l'enquête REPONSE (*Relations Professionnelles et Négociations d'Entreprise*), réalisée en 1998 par la DARES (*Direction de l'Animation, de la Recherche et des Etudes Statistiques*) du Ministère de l'emploi et de la solidarité ;
- d'autre part, la base de données financières DIANE (*Disque pour l'ANalyse Economique*), qui regroupe les bilans et comptes de résultat de plus de 437 000 entreprises françaises en 1999. Cette base permet d'évaluer la performance des entreprises, à partir d'indicateurs comptables et financiers<sup>183</sup>. En revanche, elle ne concerne qu'une partie des établissements ayant répondu à l'enquête REPONSE 98.

Enfin, l'utilisation de données dites secondaires soulève plusieurs interrogations sur leur statut ontologique et leur validité, nécessitant une réflexion sur les implications de leur utilisation.

---

<sup>181</sup> Cf. Tome 2, annexe 1, page 7.

<sup>182</sup> Groupe de Recherche en Economie Financière et Gestion des Entreprises.

<sup>183</sup> Nous reconnaissons les limites de l'évaluation de la performance de l'entreprise à partir de données comptables et financières. En effet, le choix d'indicateurs de performance mesurés par des données issues de documents comptables pose le problème du choix des méthodes comptables, permettant à certaines entreprises d'influer sur la présentation de leur comptabilité. Voir à ce sujet D'ARCIMOLES C.H., *Diagnostic financier et Gestion des Ressources Humaines*, Paris, Economica, 1995.

## 2.2. L'utilisation de données secondaires : quelles implications pour la recherche ?

« Si les données sont des représentations, un chercheur doit-il forcément créer son propre système de représentations – ses propres données –, ou peut-il se contenter des représentations disponibles ? ». Ainsi s'interrogent Baumard et Ibert<sup>184</sup>. Cette question, qui fait régulièrement débat parmi les chercheurs, suscite des réponses souvent divergentes, liées au statut ontologique des données, à leur effet sur la validité interne et externe de la recherche, à leur accessibilité et à leur flexibilité.

Du point de vue ontologique, Baumard et Ibert expliquent que certains chercheurs ont « tendance à accorder un statut de vérité plus grande à une recherche fondée sur des données primaires, parce que son auteur pourra témoigner de phénomènes qu'il a vu de ses propres yeux » alors que d'autres, au contraire, pensent que les données secondaires offrent un statut de vérité supérieure, de par leur formalisation et leur publication<sup>185</sup>. Les positions sont donc très différentes vis-à-vis du statut ontologique de ces deux types de données. Toujours selon ces deux auteurs, « on accorderait une crédibilité plus grande à une information institutionnelle qu'à une information privée de source discrétionnaire, sans même s'interroger sur les conditions de production de ces différentes données »<sup>186</sup>.

Pour notre part, nous avons privilégié l'utilisation de données secondaires (enquête REPONSE 1998), tout en reconnaissant l'intérêt de constater personnellement les phénomènes (enquête qualitative).

Du point de vue de la validité interne et externe<sup>187</sup> des données, il est souvent considéré que les données primaires sont une source de validité interne supérieure, car le chercheur aura établi un dispositif adapté à la réalité empirique étudiée<sup>188</sup>. En revanche, l'apparente robustesse des données secondaires peut faire croire qu'il est facile de maîtriser la validité interne. Cependant, comme le souligne Stablein<sup>189</sup>, la validité interne de la

<sup>184</sup> BAUMARD P. et IBERT J., « Quelles approches avec quelles données ? », in Thiétard R.A. et coll., *Méthodes de recherche en management*, Paris, Dunod, page 87, 1999.

<sup>185</sup> *Ibid.*, page 88.

<sup>186</sup> *Ibid.*, page 89.

<sup>187</sup> La validité interne permet d'assurer que les variations de la variable à expliquer sont causées uniquement par les variations de la variable explicative. La validation externe correspond à la possibilité de généraliser les résultats de la recherche à l'ensemble du domaine qui a été l'objet de l'investigation ou, éventuellement, à un domaine plus vaste.

<sup>188</sup> EVRARD Y., PRAS B. et ROUX E., *Market. Eudes et recherches en marketing*, Paris, Dunod, 2000 (3<sup>ème</sup> édition).

<sup>189</sup> STABLEIN R., « Data in Organization studies », in Clegg S.R. et al. (Eds), *Handbook of Organization Studies*, Londres, Sage, 1996, page 516.



recherche doit être démontrée, en éclairant et en justifiant les liens qui existent entre les variables et la procédure opérationnelle. En outre, les données secondaires seraient plus accessibles que les données primaires. Or, « *cette apparente facilité d'accès aux données secondaires peut amener le chercheur soit à être vite débordé de données en quantité trop importante, soit à croire qu'il a fait le tour de la question* »<sup>190</sup>. Parallèlement, les données secondaires seraient moins flexibles, donc peu manipulables, mais manquent d'actualisation. Le tableau 2 reprend l'ensemble de ces « *idées reçues* » (selon l'expression de Baumart et Ibert) sur les données secondaires :

**Tableau 2. Idées reçues sur les données secondaires**

	<b>Idées reçues</b>	<b>Implications directes et indirectes</b>
<i>Quant à leur statut ontologique</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Les données secondaires ont un statut de vérité supérieur aux données primaires, car elles ont été formalisées et publiées.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ On ne s'interroge pas sur la finalité et les conditions des recueils et traitements initiaux.</li> <li>▪ On publie les limitations que les auteurs avaient attachées aux données.</li> <li>▪ On reprend des propositions et on leur attribue le statut de vérité.</li> </ul>
<i>Quant à leur impact sur la validité interne</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Le statut ontologique de véracité des données secondaires offre une maîtrise de la validité interne.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ L'intégration de données disponibles peut conduire à négliger la robustesse des construits de la recherche. Le chercheur « externalise » le risque de validité interne (excès de confiance).</li> </ul>
<i>Quant à leur impact sur la validité externe</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ L'établissement de la validité externe de la recherche est facilitée par la comparaison avec des données secondaires.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ L'établissement de la validité externe peut être biaisé par l'excès de confiance dans les données secondaires.</li> <li>▪ Le chercheur conclut à une généralisation excessive de ses résultats.</li> </ul>
<i>Quant à leur accessibilité</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Les données secondaires sont disponibles et facilement accessibles.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ La plus grande accessibilité peut donner au chercheur le sentiment de complétude, tandis que sa base de données est incomplète.</li> </ul>
<i>Quant à leur flexibilité</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Les données secondaires sont peu flexibles, donc plus fiables car moins manipulables.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Croyance naïve : la formalisation des données secondaires ne gage pas de leur pérennité. Les données manquent d'actualisation et subissent un biais de maturation.</li> </ul>

Source : BAUMARD P. et IBERT J., Quelles approches avec quelles données ?, in Thiétard R.A. et coll., *Méthodes de recherche en management*, Paris, Dunod, 1999, page 91.

<sup>190</sup> BAUMARD P. et IBERT J., *op. cit.*, 1999, page 90.

L'utilisation de données secondaires engendre ainsi un certain nombre de contraintes, dont il faut avoir conscience, car elles impliquent un ensemble de précautions spécifiques dans les phases de recueil et d'analyse et discussion de ces données. Lors de la phase de recueil des données, le travail de collecte des informations a nécessité la collaboration d'acteurs, en l'occurrence la DARES, permettant l'accès aux bases de données, sous certaines conditions. Par ailleurs, lors de l'analyse empirique, nous avons été confronté à des données partielles ou contradictoires, qu'il n'a pas été possible de compléter ou clarifier, puisque l'accès aux individus concernés n'a pas été possible<sup>191</sup>. Le tableau 3 reprend les contraintes inhérentes aux données primaires et secondaires.

**Tableau 3. Les contraintes inhérentes aux données primaires et secondaires**

	<b>Données primaires</b>	<b>Données secondaires</b>
<i>Difficultés de recueil</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Il est essentiel de maîtriser un système d'interaction complexe avec le terrain.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Le chercheur dispose d'une moins grande latitude pour constituer sa base de données.</li> <li>▪ Le recueil implique l'accès à des bases de données existantes.</li> </ul>
<i>Difficultés d'analyse</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Le fait d'être « juge et partie » peut introduire des distorsions dans l'analyse des données produites (poursuite d'un modèle implicite dans l'analyse).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Le chercheur ne peut que rarement compléter ou clarifier des données partielles, ambiguës ou contradictoires.</li> </ul>

Source : BAUMARD P. et IBERT J., Quelles approches avec quelles données ?, in Thiétard R.A. et coll., *Méthodes de recherche en management*, Paris, Dunod, 1999, page 92.

En définitive, malgré le manque initial de latitude dans le choix des variables, il s'avère que nous avons pu disposer d'une base de données suffisamment riche pour disposer des indicateurs nécessaires au test des hypothèses de la recherche.

### 2.3. Les données issues de l'enquête REPONSE 1998

Le contenu du questionnaire de l'enquête REPONSE 98 n'a certes pas été élaboré par nos soins, en fonction de notre problématique de recherche. Cependant, la richesse de cette enquête nous permet d'exploiter de nombreuses données, afin de tester les hypothèses

<sup>191</sup> L'enquête REPONSE étant confidentielle, nous n'avons pas eu accès à la liste des entreprises incluses dans l'échantillon. Cette confidentialité s'est avérée un problème, d'une part, pour faire l'appariement avec la base de données DIANE (qui était nécessaire pour notre objet d'étude) et, d'autre part, lors du traitement des données extrêmes puisqu'il n'était pas possible de distinguer les « vraies » valeurs extrêmes des autres.

de recherche. Pour constituer la base, la D.A.R.E.S. du Ministère de l'emploi et de la solidarité a mené, fin 1998-début 1999, une enquête statistique au niveau national auprès des employeurs et des représentants du personnel. L'enquête REPONSE est destinée à analyser les relations sociales dans les entreprises françaises, en lien étroit avec les stratégies concurrentielles et organisationnelles des employeurs. Menée sur un échantillon aléatoire et représentatif de 2 978 établissements français, l'enquête a été réalisée par entretiens en face à face entre un enquêteur et un représentant de l'employeur<sup>192</sup>. Elle fournit, à l'aide d'indicateurs qualitatifs, une description précise des relations professionnelles françaises. Le volet « employeurs », que nous avons utilisé, décrit plus spécialement les pratiques managériales en matière de relations sociales.

En lien avec le modèle de la recherche, quatre thèmes principaux évalués dans l'enquête REPONSE ont fait l'objet d'une attention particulière. Le premier est relatif à la syndicalisation dans l'entreprise, le second à la description du climat social, le troisième aux pratiques de travail dans l'entreprise et le quatrième aux caractéristiques de l'entreprise ou de l'établissement. Chacun de ces thèmes est détaillé ci-après.

### 2.3.1. La syndicalisation dans l'entreprise

Une partie du volet « employeur » de l'enquête REPONSE est destinée à rendre compte des institutions représentatives du personnel dans les établissements français<sup>193</sup>. Il se subdivise dans le questionnaire en deux sous-parties : la première concerne les organisations syndicales ; la seconde les représentants élus du personnel. Les questions posées dans la première sous-partie portent sur l'implantation des organisations syndicales dans l'entreprise. Elles renseignent, notamment, sur la présence de délégués syndicaux (question 2.1.), l'identité des organisations syndicales représentées (question 2.2.), le taux de syndicalisation (question 2.6.), le taux de participation aux dernières élections professionnelles (question 2.9.), la liste qui a obtenu le plus de suffrages aux élections

---

<sup>192</sup> C'est l'institut BVA qui a assuré la collecte des données. La population couverte par l'enquête REPONSE 1998 est l'ensemble des entreprises françaises de plus de vingt salariés. Cet échantillon a été obtenu par sondage aléatoire dans une base de 9 155 établissements, eux-mêmes issus d'une base de la DARES comportant 108 000 établissements entrant dans le champ de l'enquête. Le sous-échantillon de 9 155 établissements a été constitué par tirage aléatoire selon une stratification par taille d'établissement (5 tranches de taille) et par secteur d'activité (NAF 16) (Document de la DARES, cf. tome 2, annexe 2, page 9).

<sup>193</sup> Cf. tome 2, annexe 2, page 17.

professionnelles (question 2.10.), l'appartenance syndicale du secrétaire du comité d'entreprise (question 2.21.).

Afin de tester les hypothèses, la syndicalisation dans l'entreprise sera appréhendée à partir :

- d'une variable dichotomique codifiée (question 2.1.) :
  - 0, s'il n'y a pas de délégués syndicaux dans l'établissement ;
  - 1, s'il y a au moins un délégué syndical dans l'établissement<sup>194</sup>.
- du taux de syndicalisation, estimé par l'employeur (question 2.6.) ;
- du taux de participation aux élections du comité d'entreprise (question 2.9).

Par ailleurs, et compte tenu de l'importance du pluralisme syndical en France, l'affiliation des délégués syndicaux à l'une des cinq confédérations représentatives (CGT, CFDT, CGT-FO, CFTC et CFE-CGC) ou à d'autres syndicats, sera examinée à partir de plusieurs variables recodées en variables dichotomiques (0/1), similaires à la variable « *présence syndicale* » présentée ci-dessus.

### 2.3.2. Les pratiques de travail et les innovations technologiques

L'autre partie du volet « employeur » de l'enquête REPONSE est consacrée aux pratiques de travail dans l'entreprise<sup>195</sup>. Elle se subdivise dans le questionnaire en plusieurs sous-parties. La première renseigne sur la façon dont les dirigeants d'entreprise informent, consultent et font participer les salariés à la vie de l'entreprise. Les employeurs sont ainsi invités à indiquer s'ils ont mis en place des dispositifs participatifs tels que des groupes de qualité, des groupes d'expression directe (QE. 3.2.), des boîtes à idées ou tout autre dispositif visant à stimuler la participation des salariés (QE. 3.4.). La seconde sous-partie concerne l'organisation du travail dans l'entreprise. Elle informe sur le pourcentage de dépenses accordé à la formation (QE. 5.4.), le type de contrôle du travail (QE. 5.9.), la flexibilité fonctionnelle (QE. 5.7 et 5.13), les changements organisationnels réalisés (QE. 5.15. et 5.17.) et les innovations technologiques adoptées (QE. 5.12 et 5.13). Ces

---

<sup>194</sup> La représentation institutionnelle du syndicalisme dans l'entreprise dépend de la présence de délégués syndicaux. En effet, les délégués syndicaux sont les représentants officiels des organisations syndicales dans l'entreprise. De ce fait, les entreprises n'ayant pas de délégués syndicaux sont considérées comme étant non syndiquées.

<sup>195</sup> Cf. tome 2, annexe 2, page 33.

indicateurs nous ont permis de construire des indicateurs synthétiques utilisés dans nos modèles statistiques (cf. Encadré 1).

### **Encadré 1. Les indicateurs synthétiques d'innovations organisationnelles et d'innovations technologiques**

L'enquête REPONSE permet de disposer de plusieurs indicateurs de l'intensité du recours à l'innovation organisationnelle, pour un établissement donné. L'indicateur synthétique que nous avons retenu est celui adopté par COUTROT (2000, p.11)<sup>196</sup>. Cet indicateur résulte de la somme des sept variables indicatrices suivantes : plus de 20 % de salariés participent à des groupes qualité ; plus de 20 % à des équipes autonomes de production ; plus de 20 % à des groupes de projet ; organisation en « juste-à-temps » ; normes « ISO » ; suppression de niveau hiérarchique ; « changement organisationnel important au cours des trois dernières années » (réponse « oui » à une question directe).

De même, nous avons créé un indicateur synthétique d'innovation technologique résultant de la somme des quatre indicateurs suivants : plus de 20 % d'utilisateurs d'informatique individuelle, plus de 20 % de réseau Intranet/internet, utilisation de robots/machines outil à commande numérique, centre d'usinage, utilisation de systèmes assistés par ordinateur.

### 2.3.3. Le climat social au sein de l'entreprise

Le climat social de l'organisation peut se comprendre comme la réponse du personnel en terme de satisfaction ou d'insatisfaction aux différentes actions managériales. Aussitôt se pose le problème de son évaluation. En effet, la mesure du climat social est délicate et nécessite le recours à des indicateurs constituant les révélateurs d'un état social, autrement dit, permettant d'apprécier l'atmosphère de travail dans l'entreprise.

Dans une première analyse, on peut définir le climat social comme l'atmosphère psychologique générale qui prévaut sur le lieu de travail (Payne et Pugh<sup>197</sup> ; Dastmalchian *et al.*<sup>198</sup>). Il convient également de distinguer, comme le récapitule Denison<sup>199</sup>, trois approches dans l'étude du climat : 1. la mesure subjective des attributs individuels, 2. la mesure subjective des attributs organisationnels, et 3. la mesure des attributs organisationnels combinant des dimensions subjectives et objectives. Pour progresser dans l'analyse du climat social, il convient donc de disposer d'informations à la fois qualitative et quantitative. Plusieurs indicateurs sont disponibles dans l'enquête REPONSE.

<sup>196</sup> COUTROT T., « Innovations dans le travail : la pression de la concurrence internationale, l'atout des qualifications », *Premières Synthèses*, MES-DARES, n°09.2, 2000.

<sup>197</sup> PAYNE R. et PUGH D.S., « Organizational structure and climate », in Dunette M.D. (ed.), *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*, Chicago, Rand MacNally, 1976, pp. 1125-1173.

<sup>198</sup> DASTMALCHIAN A., BLYTON P. et ADAMSON R., « Industrial relations climate : testing a construct », *Journal of Occupational Psychology*, vol. 62, 1989, pp.21-32.

<sup>199</sup> DENISON D.R., « What is the difference between organizational culture and organizational climate ? A native's point of view on a decade of paradigm wars », *Academy of Management Review*, vol. 21, n°3, July 1996, pp. 619-632.

Une partie du questionnaire se propose de fournir des informations sur la perception du climat social par les employeurs<sup>200</sup>. La question 8.1. du volet « employeurs » cherche à évaluer l'appréciation que porte les dirigeants sur le climat social de leur entreprise<sup>201</sup> : chaque personne interrogée se positionne sur une échelle en quatre points de Likert (« tendu », « plutôt tendu », « plutôt calme », « calme »)<sup>202</sup>. Ce premier indicateur va permettre de mesurer l'effet des syndicats sur la perception du climat social par les employeurs. Le questionnaire de l'enquête REPONSE propose également des indicateurs plus objectifs du climat social. Ces mesures correspondent à ce que certains appellent « *hard behavioral data* »<sup>203</sup> et qu'ils opposent aux mesures perceptuelles. La question 8.13 s'intéresse, par exemple, aux types de conflits qui ont eu lieu dans l'entreprise au cours des trois dernières années précédant l'enquête (1995-1998). En outre, nous disposons d'indicateurs concernant les problèmes d'absentéisme dans l'établissement (question 6.3)<sup>204</sup>, le taux de rotation du personnel (turnover) en 1998 et le taux de départ volontaire, calculé à partir de la base D.M.M.O.<sup>205</sup> appariée à l'enquête<sup>206</sup>.

#### 2.3.4. Les caractéristiques de l'entreprise et son environnement économique

L'introduction de plusieurs variables de contrôle permettent de travailler sur des populations comparables : le secteur d'activité, la taille de l'établissement, l'ancienneté de l'établissement, l'appartenance à un groupe, le degré de concurrence sur le marché et la croissance du chiffre d'affaires.

En effet, la plupart des travaux antérieurs sur le sujet tiennent compte du secteur d'activité dans leurs analyses. Le deuxième chapitre de cette thèse a permis de distinguer, parmi les travaux existants, ceux qui contrôlent le secteur d'activité en sélectionnant un

<sup>200</sup> Cf. tome 2, annexe 2, page 58.

<sup>201</sup> La question posée est la suivante : « *Comment qualifieriez-vous à ce jour le climat social dans votre établissement ?* ».

<sup>202</sup> L'enquête REPONSE fournit également une mesure de la perception du climat social par les employés dans le volet « salariés ». Cet item sera utilisé pour comparer les perceptions entre les employeurs et les employés.

<sup>203</sup> NORSWORTHY J.R. et ZABALA C., *op. cit.*, 1985.

<sup>204</sup> Un indicateur synthétique a été construit pour évaluer l'absentéisme. Celui-ci résulte de la somme des réponses « oui » aux questions relatives aux problèmes d'absentéisme chez les cadres, les techniciens, les employés et les ouvriers. Une variable dichotomique a ensuite été créée, en distinguant les établissements ayant plus de deux sur quatre catégories de salariés ayant des problèmes d'absentéisme.

<sup>205</sup> Déclarations Mensuelles de Mouvements de Main-d'œuvre (D.M.M.O.).

<sup>206</sup> L'utilisation du taux de turnover présente certaines limites qu'il est bon de rappeler. Ainsi, le taux de turnover ne fait pas la distinction entre les départs volontaires (démissions) et involontaires (licenciements) ce qui pose problème pour tester l'effet de la *voicé* sur la stabilité de l'emploi.

échantillon relevant du même secteur (industrie, commerce, services, etc...) et ceux qui choisissent de traiter un échantillon généralement plus large comprenant plusieurs secteurs d'activité de l'économie. Cette dernière option a été retenue, compte tenu de l'échantillon d'études. Cette approche, qui permet une meilleure généralisation des résultats nécessite néanmoins de tenir compte des aspects sectoriels afin de pouvoir comparer les indicateurs de performance entre eux. D'autre part, et c'est particulièrement vrai en France, il existe de fortes disparités d'implantation syndicale en fonction du secteur d'activité. Les entreprises du secteur tertiaire (commerces, services aux particuliers, services aux entreprises...) connaissent notamment de faibles taux d'implantation syndicales. Il est important en outre de distinguer les entreprises du secteur public du secteur privé, compte tenu du clivage de plus en plus net entre les secteurs public et privé. Les taux de syndicalisation (environ 5 % pour le secteur privé et 20 % pour le secteur public en moyenne) et les conditions d'exercice de l'action syndicale sont par exemple très différents.

En ce sens, il est primordial de contrôler l'effet du secteur d'activité afin d'identifier l'influence des syndicats sur la performance de l'entreprise. Furjot rappelle que *« du point de vue de la régulation sociale, la localisation des effectifs syndicaux importe au moins autant que leur dénombrement »*<sup>207</sup>.

Il est également essentiel de contrôler la taille des entreprises de notre échantillon. La taille des entreprises revêt une importance considérable au niveau de l'implantation syndicale<sup>208</sup>. La présence de délégués syndicaux est fortement liée la taille des entreprises. Les syndicats sont mieux représentés dans les entreprises de grande taille dont les règles de fonctionnement et d'échanges se fondent beaucoup plus sur des rapports sociaux structurés. La première partie du questionnaire « employeurs » fournit quelques renseignements sur le profil de l'entreprise. De façon plus précise, les points suivants sont abordés :

- la nature du secteur d'activité (NAF 16) dans lequel évolue l'entreprise ;
- l'ancienneté de l'établissement ;
- le nombre total de salariés dans l'établissement (y compris CDD, apprentis, emploi-jeunes) ;
- le nombre total de salariés dans l'entreprise en France (lorsque l'établissement fait partie d'un groupe) ;

<sup>207</sup> FURJOT D., *op. cit.*, 2000, page 1.

<sup>208</sup> Se reporter au chapitre 3.

- l'appartenance à un groupe.

En outre, une autre partie du questionnaire propose une description de l'environnement économique de l'entreprise<sup>209</sup>. Les employeurs sont invités à évaluer sur des échelles de Likert, la croissance de leur activité entre 1996 et 1998 (QE. 4.1.), leur part de marché (QE. 4.6.), leur niveau de marché (local, régional, national, européen, mondial) (QE. 4.5.), leur stratégie concurrentielle (QE. 4.7.), leur niveau de rentabilité par rapport à leurs principaux concurrents (QE. 4.11.). Ce dernier indicateur est particulièrement intéressant car il permet de mesurer une performance relative à un environnement concurrentiel, ce que ne permettent pas d'appréhender les indicateurs de performance financiers ou comptables.

#### 2.4. Les données comptable et financière issues de la base DIANE

La validation des hypothèses nécessite également de retenir un certain nombre d'indicateurs de performance économique et financière. Il est possible d'obtenir un indicateur de performance relative à partir de l'enquête REPONSE mais il n'est pas suffisant pour appréhender, par exemple, la performance intermédiaire telle que la productivité du travail. La performance de l'entreprise a donc été évaluée également à partir de données comptables et financières, disponibles dans la base de données DIANE même si « *les évaluations des cadres ou des dirigeants reflètent, dans une certaine mesure, des informations sur les performances effectivement obtenues par l'entreprise* »<sup>210</sup>. Sur la base des travaux de Gauzente a été testée la validité des indicateurs subjectifs de la performance disponible dans l'enquête REPONSE. Les résultats montrent que l'hypothèse générale d'une convergence des indicateurs subjectifs et objectifs de performance est partiellement corroborée : la performance globale perçue serait corrélée à la performance financière calculée par le ratio *Résultat net / Capitaux propres* (cf. Encadré 2).

<sup>209</sup> Cf. tome 2, annexe 2, page 34.

<sup>210</sup> GAUZENTE C., *op. cit.*, 2000, page 162.



### 2.4.1. Apports et limites des données comptables

Le choix de données comptables pour mesurer la performance de l'entreprise permet d'isoler utilement les niveaux intermédiaires de la performance, comme la productivité ou la rentabilité économique. C'est un avantage appréciable si l'on admet que le syndicalisme affecte la productivité du travail. Cependant, ce choix pose le problème de la fiabilité des données comptables compte tenu de la possibilité d'influencer la présentation des informations dans le cadre légal de la comptabilité. En effet, les indicateurs financiers se nourrissent d'informations d'origine comptable qui ont été retraitées – souvent en fonction du point de vue de l'analyste – avant d'être élaborés. Ces retraitements nécessitent une bonne connaissance de l'information de base et une bonne compréhension des mécanismes de sa production. Il convient ainsi de rappeler que le compte de résultat des entreprises repose sur des conventions qui conditionnent son interprétation. Par exemple, les choix que fait l'entreprise en matière d'évaluation des stocks, d'amortissements et de provisions influent sur le niveau apparent de résultat. Malgré ces lacunes, il semblerait que l'information comptable ait une solide validité empirique comme le confirme le degré de concordance mis en évidence entre les indicateurs comptables et financiers et l'indicateur de performance relative disponible dans l'enquête REPONSE (cf. Encadré 2).

### Encadré 2. L'analyse de l'association performance perçue – indicateurs objectifs

A la suite des développements précédents (cf. section 1), plusieurs types d'indicateurs de performance peuvent être retenus : des indicateurs subjectifs ou perceptuels et des indicateurs économiques considérés comme étant plus objectifs. Il est dès lors intéressant d'examiner la valeur des indicateurs subjectifs au regard des indicateurs comptables et financiers.

Les questions posées aux dirigeants d'entreprise de notre échantillon issu de l'enquête REPONSE sont indiquées dans le tableau suivant :

**Tableau 2.1. Les indicateurs subjectifs de performance retenus**

Indicateurs	Echelle différentielle sémantique à 4 ou 5 points	Abréviation
Climat	Le climat social de l'établissement est-il : tendu –serein	CLIMAT
Volume d'activité	Le volume de votre activité sur les 3 dernières années a-t-il été : fortement décroissant – fortement croissant	CROISS
Position sur le marché	La position de notre établissement sur ses marchés est : dominée – dominante	PMARCHE
Rentabilité par rapport aux concurrents	La rentabilité de l'entreprise par rapport à vos principaux concurrents est : Très inférieure– très supérieure	RENTAB

Quatre indicateurs économiques et financiers ont été collectés dans la base de données DIANE. Ils reflètent la rentabilité économique, la rentabilité financière, la croissance du chiffre d'affaires et la productivité du travail. Pour certains établissements, la collecte des informations économiques n'a pu être réalisée car ils n'étaient pas recensés dans la base DIANE. L'échantillon final comprend donc 436 établissements pour lesquels critères subjectifs et objectifs de performance sont disponibles.

**Tableau 2.2. Statistiques descriptives pour les indicateurs financiers (N=436)**

	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart-type
RECO	-1 178	1 351	20,35	126,86
RFI	-4 552	4 414	6,49	341,34
PVITE	-134,90	6 794	326,38	391,94
CROISSCA	-0,98	28,48	0,14	1,40

Pour tester l'hypothèse de convergence entre indicateurs subjectifs et indicateurs objectifs de performance, une analyse de corrélation a été menée, permettant de rechercher une relation linéaire.

D'après le tableau 2.3, on constate que les corrélations obtenues sur le croisement indicateurs subjectifs et données financières de performance sont relativement faibles. Cependant, il semble que le climat social pourrait présenter une corrélation significative avec la rentabilité financière si l'on prenait un seuil de confiance de 10 %. De même, la croissance de l'activité semble corrélée avec la productivité au seuil de 10 %. Au total, ces différents éléments de performance subjective sont regroupées au sein d'un score de performance globale perçue. Ce score est corrélé avec la rentabilité financière, ce qui reflète bien le rôle central de cette donnée économique pour la perception qu'ont les dirigeants de la performance de l'entreprise.

**Tableau 2.3. Corrélations entre indicateurs subjectifs et indicateurs objectifs de performance (N=436)**

	CLIMAT	CROISS	PMARCHE	RENTAB	Performance globale perçue
RECO	0,076 ns	0,063 ns	-0,037 ns	0,000 ns	0,041 ns
RFI	0,087 p=0,068	0,007 ns	0,080 p=0,097	0,048 ns	0,096 p=0,045
CROISSCA	-0,014 ns	-0,012 ns	0,009 ns	-0,016 ns	-0,013 ns
PVITE	0,056 ns	0,100 p=0,037	-0,003 ns	0,020 ns	0,077 p=0,108

Les corrélations significatives au seuil de 10 % sont grisées.

#### 2.4.2. Choix des variables issues de la base de données DIANE

Le choix des variables financières se fonde sur les nombreux travaux empiriques existants ayant testé le lien entre la présence syndicale et la performance économique et financière de l'entreprise. Cependant, les indicateurs retenus par certains travaux anglo-saxons sont très peu utilisés en France ( $q$  de Tobin, Price-Cost Margin). De plus, le choix est contraint par la base de données financières DIANE qui propose un nombre limité d'indicateurs. Dans ces conditions, le choix s'est porté sur les mêmes indicateurs que Mathieu-Morvan qui a utilisé également la base de données financières DIANE pour mesurer la performance des entreprises de son échantillon<sup>211</sup>. Les indicateurs utilisés par l'auteur sont des indicateurs « classiques » de profitabilité, de rentabilité économique et financière, de rémunération et de productivité du travail. Certains de ces indicateurs nécessiteraient des retraitements comptables. C'est le cas, par exemple, des charges du personnel qui permettent de calculer la rémunération du facteur travail (Charges de personnel / Valeur ajoutée) : en effet, il est possible que les charges du personnel prennent en compte les frais de personnel extérieur (intérimaires, etc.).

Dans un souci de clarté et de concision, l'ensemble des indicateurs utilisés est présenté dans le tableau 4 suivant.

---

<sup>211</sup> MATHIEU-MORVAN I., *op. cit.*, 2001.

Tableau 4. Liste et définition des variables issues de la base DIANE

Variables	Ratio	Mode de calcul	Remarques / commentaires
<p><b>Productivité du travail</b></p> <p>Richesse créée par les salariés</p>	$\frac{\text{Valeur ajoutée brute}}{\text{Effectif total}}$	<p><b>VA brute (VAB)<sup>212</sup> :</b> C.A. net HT + production stockée + production immobilisée - achats de marchandises - variation de stocks marchandises - achats mat. Premières et approv. - variation de stocks mat. 1<sup>ère</sup> et approv. - autres achats et charges externes</p> <p><b>Effectif total (EFFEN) :</b> Effectifs au 31/12 issus de l'unedic</p>	<p>Le ratio <math>\frac{\text{Production}}{\text{Effectif total}}</math>, tient compte de la production totale, c'est-à-dire du chiffre d'affaires net hors-taxes, de la production stockée et immobilisée,</p> <p>Le rendement du facteur travail, mesuré par le ratio <math>\frac{\text{Valeur ajoutée brute}}{\text{Effectif total}}</math>. Ce ratio est préféré au premier, car il permet de neutraliser l'effet du recours éventuel à la sous-traitance. Toutefois, il est fortement dépendant de l'activité de l'entreprise, puisque la valeur ajoutée résulte d'un effet prix et d'un effet volume.</p> <p>Par ailleurs, on peut noter que l'analyse aurait été plus pertinente si nous avions tenu compte de l'effectif productif. Cependant, ce type d'information n'est pas disponible dans les liasses fiscales des entreprises. Le seul indicateur disponible étant l'effectif total au 31/12 de l'année 1998.</p>
<p>Productivité des salariés</p>	$\frac{\text{Production}}{\text{Effectif total}}$	<p><b>Production (PROD) :</b> C.A. net H.T. + production stockée + production immobilisée</p>	
<p><b>Rémunération des salariés</b></p> <p>Salaire moyen</p> <p>Rémunération du facteur travail</p>	<p><i>Salaires et traitements / Effectifs</i></p> <p><i>Charges de personnel / V.A. nette</i></p>	<p><b>Salaires :</b> Salaires et traitements (MFY)</p> <p><b>Charges de personnel :</b> Salaires et traitements (MFY) + Charges sociales (MFZ)</p>	<p>Ces données moyennes sont certainement insuffisantes pour pouvoir traiter les différences salariales (des critères comme l'ancienneté, la qualification ou la performance individuelle sont confondus), mais elles peuvent, cependant, permettre d'identifier des tendances générales. De plus, elles ne tiennent pas compte de l'ensemble des rétributions.</p>

<sup>212</sup> L'abréviation utilisée pour chaque indicateur dans la base de données des comptes sociaux des entreprises commerciales (fichiers diane), élaborée par Anne Saint-Martin de la DARES, est entre parenthèses. Cf. tome 2, annexe 2, page 67.

Tableau 4. Liste et définition des variables issues de la base DIANE (suite)

Variables	Ratio	Mode de calcul	Remarques / commentaires
<b>Performance financière</b>		<b>Résultat net :</b> Bénéfice ou perte (MHN)	
Rentabilité commerciale (ou taux de marge)	$\frac{\text{Résultat net}}{\text{C.A.H.T.}}$	<b>C.A. net H.T. total (MFL) :</b> Vente de marchandises + production vendue (biens et services)	Le ratio de rentabilité économique exprime la rentabilité des investissements liés à l'exploitation. Il doit être interprété avec prudence, car il englobe les dotations et amortissements, qu'il aurait été préférable de ne pas intégrer.
Taux de marge brute d'exploitation	$\frac{\text{E.B.E.net}}{\text{C.A.H.T.}}$	<b>E.B.E. net (EBEN) :</b> V.A. nette – (salaires et traitements + cotisations sociales)	L'indicateur de rentabilité financière reflète la capacité de l'entreprise à rentabiliser les capitaux investis par ses actionnaires.
Rentabilité économique	$\text{E.B.E. net} / \text{Total actif immobilisé}$	<b>Actif immobilisé :</b> Total actif immobilisé (MBJ)	
Rentabilité financière	$\text{Résultat net} / \text{Total capitaux propres}$	<b>Capitaux propres :</b> Total capitaux propres (MDL)	
<b>Autres indicateurs</b>			
Croissance annuelle du C.A.	$\frac{\text{CA}_{(n)} - \text{CA}_{(n-1)}}{\text{CA}_{(n-1)}}$	<b>C.A. net HT total (MFL)</b>	
Intensité capitalistique	$\text{Capital engagé} / \text{Effectif total}$	<b>Capital engagé (CAPENG) :</b> total de l'actif immobilisé + besoin en fonds de roulement + disponibilités (créances)	

### 3. Les outils d'analyse statistique : des instruments de mesure diversifiés et complémentaires

Le choix de la méthodologie de recherche s'est effectué sur la base :

- *de l'objectif de la recherche*. Celui-ci se veut explicatif, puisque l'on veut étudier les liaisons entre deux phénomènes, en l'occurrence le syndicalisme et la performance de l'entreprise ;
- *des conditions de recueil de données*. Les données ont été recueillies par enquête auprès d'un échantillon relativement large ;
- *et des propriétés de la mesure des variables concernés*. La mesure des variables se présente, majoritairement, sous la forme d'échelles nominales et ordinales.

Ces trois critères de choix ont permis de sélectionner, dans un premier temps, trois outils méthodologiques : les modèles de régression linéaire<sup>213</sup>, les modèles de régression logistique et, sous certaines conditions, les modèles d'équations structurelles.

Avant de décrire les deux premières méthodes qui ont été finalement retenues pour tester les hypothèses du modèle de la recherche, sont présentées succinctement les difficultés rencontrées lors de la préparation des données et de notre tentative d'utilisation des modèles d'équations structurelles.

#### 3.1. La préparation des données

L'enquête REPONSE propose essentiellement deux types de variables : des variables nominales<sup>214</sup> et des variables ordinales<sup>215</sup>, dites « qualitatives ». La préparation

---

<sup>213</sup> En prenant la précaution de vérifier l'absence d'auto-corrélations entre les variables explicatives.

<sup>214</sup> Une variable nominale est une variable mesurée à partir d'une échelle nominale, qui exprime une caractéristique permettant de distinguer l'objet étudié des autres en le nommant. Un exemple de variable nominale contenue dans l'enquête REPONSE 98 est le nom de l'organisation syndicale présente dans l'établissement. Les seules possibilités offertes par ce genre de variable sont basées sur la relation d'équivalence : comptage des éléments, mode, établissement de tableaux de contingence. Cependant, un cas particulièrement intéressant de variables nominales est celui des variables dichotomiques (ou binaires, booléennes, muettes, *dummies* en anglais), à deux modalités (réponse de type oui-non pouvant être codée par 0 ou 1).

<sup>215</sup> Une variable ordinale se mesure sur une échelle ordinale qui permet de classer l'objet mesuré suivant une certaine direction ou dimension (classement exprimé par la relation d'ordre  $C > B > A$ ), sans que les ratios  $B/A$  ou  $C/A$  aient une signification et sans que l'on puisse mesurer et comparer les différences  $(B-A)$  ou  $(C-B)$ , c'est-à-dire sans qu'une unité soit définie sur la dimension étudiée.

des données en vue des analyses statistiques nous a conduit à réaliser de longs et nombreux retraitements, imposés par la nature des variables et les problèmes décelés dans la phase de vérification. Après avoir sélectionné les variables nécessaires pour tester les hypothèses, nous avons cherché à détecter les éventuelles incohérences. Tout d'abord, des « observations extrêmes » ont été mises en évidence concernant plusieurs variables. Compte tenu de l'importance de ces valeurs extrêmes pour la suite de l'analyse statistique et de notre difficulté à identifier les causes de ces valeurs, il a semblé nécessaire de retirer ces observations de l'échantillon<sup>216</sup>. Ensuite, étant donné la disparité des échelles de mesure ordinale à disposition et la volonté de créer des variables composites, constituées en combinant les données recueillies par plusieurs questions, la plupart de ces variables ont été recodifiées, afin de constituer des variables dichotomiques beaucoup plus aisées à manipuler et à traiter statistiquement. Au final, ces variables recodifiées ont été utilisées dans les modèles d'analyse statistique.

### 3.2. Des difficultés nombreuses relevant de la nature de nos données

Selon Davis, il existe trois types de relations possibles entre deux variables, les deux premières étant de nature causales alors que la seconde correspond à une simple association<sup>217</sup>. La première met en évidence un lien de causalité simple entre deux variables (X influence Y, mais Y n'influence pas X), la seconde, une influence réciproque entre deux variables (X influence Y qui en retour influence X)<sup>218</sup>, et la troisième, l'existence d'une association entre deux variables, sans qu'il soit possible de déterminer laquelle est la cause de l'autre. Une fois la nature de la relation déterminée, il est important d'en établir le sens, positif, si X et Y varient dans le même sens ou, négatif, si X et Y varient en sens opposé. Or, la compréhension de la réalité étudiée rend souhaitable de pouvoir disposer d'interprétations, en termes de causalité, qui permettent de prendre en compte des relations plus complexes.

D'un point de vue méthodologique, les méthodes statistiques visant à mesurer des relations causales - analyse des cheminements (*path analysis*), analyse de modèles de causalité (*causal modeling*), analyse des équations structurelles, etc -, se distinguent des

---

<sup>216</sup> Dans les cas douteux, il est préférable d'éliminer une observation extrême « vraie », que d'en inclure une qui soit fautive (EVRARD Y. *et al.*, *op. cit.*, 2000).

<sup>217</sup> DAVIS J.A., *The logic of causal order*, Sage University Paper series, in Quantitative Applications in the Social Sciences, Thousands Oaks, Sage, 1985.

<sup>218</sup> On parle parfois de causalité circulaire.

méthodes permettant de mesurer une simple association entre deux variables.- modèles de régression, à l'analyse de la variance, etc -<sup>219</sup>.

Dans un premier temps, il avait été envisagé de tester le modèle à l'aide d'une méthode d'équations structurelles afin de déterminer des causalités entre les variables<sup>220</sup>. Il fallait alors mesurer des variables latentes (des construits théoriques qui ne sont pas observables) puis étudier les effets que ces variables exerçaient les unes sur les autres. Ces deux étapes propres à l'analyse des modèles de causalité sont appelées respectivement "processus de mesure" et "analyse des équations structurelles" et regroupées sous le terme de "modèles d'équations structurelles"<sup>221</sup>. Pour réaliser cette analyse, avait été retenu le logiciel *Mplus*, issu des travaux de Muthen et Muthen<sup>222</sup>. Une alternative aurait été le choix de LISREL (*Linear Structural Relationships*), développé par Jöreskog et Sörbom<sup>223</sup>, mais la nature des variables et les caractéristiques techniques de *Mplus* semblait plus compatibles<sup>224</sup>. En effet, *Mplus* a la particularité de pouvoir traiter des variables nominales ou ordinales, tout en assurant une certaine robustesse des résultats. La prise en compte de variables de type nominales ou ordinales sous LISREL nécessite d'utiliser des coefficients de corrélation de type polychorique ou polysériel qui sont souvent peu exploitables<sup>225</sup>.

Pour autant, l'utilisation des modèles d'équations structurelles avec *Mplus* s'est révélée inapplicable et ce, pour plusieurs raisons. En premier lieu, la nature des variables (essentiellement dichotomiques) ne nous a pas permis de construire de variables latentes suffisamment robustes. En effet, il n'a pas été possible d'assurer la validité convergente de cet instrument de mesure<sup>226</sup>. Les variables dichotomiques supposées représenter le même construit n'étaient pas suffisamment corrélées entre elles. Cet écueil s'explique aisément lorsque l'on sait que le questionnaire n'a pas été construit par nos soins. En second lieu, il était difficile de tenir compte de l'ensemble des variables de contrôle

<sup>219</sup> IGALENS J. et ROUSSEL P., *Méthodes de recherche en Gestion des Ressources Humaines*, Paris, Economica, 1998.

<sup>220</sup> Suite à un stage de formation à LISREL, sous la direction de Paul DICKES, Professeur émérite à l'Université de Nancy 2, nous avons envisagé d'appliquer cette méthodologie.

<sup>221</sup> Un modèle de causalité est composé d'un modèle de mesure qui se traduit par une analyse factorielle confirmatoire et un modèle structurel, qui correspond à des équations simultanées.

<sup>222</sup> MUTHEN L.K. et MUTHEN B.O., *Mplus user's guide*. Los Angeles, CA : Muthén & Muthén, 1998.

<sup>223</sup> JÖRESKOG K.G. et SÖRBOM D., *LISREL 8 : User's reference guide*, Chicago : Scientific Software International, 1996.

<sup>224</sup> Nous avons également opté pour *Mplus* sur les conseils avisés du Professeur DICKES qui, selon lui, est le seul logiciel qui permet de traiter à la fois des variables catégorielles et des variables continues.

<sup>225</sup> JÖRESKOG K.G. et SÖRBOM D., *op. cit.*, 1996.

<sup>226</sup> IGALENS J. et ROUSSEL P., *op. cit.*, 1998.



susceptibles d'intervenir dans la relation étudiée. Troisièmement, il s'est avéré également que l'interprétation des modèles d'équations structurelles avec des variables latentes dichotomiques et des variables de mesure ordinales ou nominales était difficile à présenter, compte tenu de la complexité des modèles mathématiques sous-jacents. Enfin, il est toujours discutable de proposer un modèle qui teste des relations de cause à effet, lorsque les données utilisées sont transversales. En effet, l'une des conditions essentielles est que la variable explicative soit antécédente à la variable à expliquer. Il doit exister une relation temporelle entre X et Y<sup>227</sup>.

Pour toutes ces raisons, ce sont bien des associations entre variables, plutôt que des relations de causalité, qui ont été testées à l'aide d'outils plus traditionnels d'analyse statistique. L'identification des associations entre les relations professionnelles et la performance de l'entreprise sera fondée sur des modèles de régression linéaire multivariée<sup>228</sup>.

### 3.3. Les outils d'analyse statistiques et leurs modalités d'utilisation

La méthodologie adoptée pour la validation des hypothèses est contrainte par la nature des données disponibles. La grande majorité des variables provenant de l'enquête REPOSE constituent des variables qualitatives à plusieurs modalités. La non-continuité de certaines variables à expliquer rend impossible la réalisation des analyses de régression avec les méthodes d'estimation traditionnelle (moindres carrés ordinaires ou O.L.S.<sup>229</sup>). L'analyse des données s'appuiera sur des modèles de régression traditionnels présentant l'avantage de pouvoir intégrer des données qualitatives et quantitatives (3.3.1.). Par ailleurs, pour traiter certaines variables à expliquer « qualitatives », certaines hypothèses de recherche seront testées à l'aide de modèles de régression de type logit, dichotomique et/ou polytomique (3.3.2.).

#### 3.3.1. Les modèles de régression linéaire

Parmi les méthodes dites explicatives, la régression est la plus connue et la plus utilisée, notamment en économétrie. Ce succès tient essentiellement à sa simplicité

<sup>227</sup> ASHER H.B., *Causal modeling*, Beverly Hills, Sage Publications, 1976.

<sup>228</sup> HOWELL D.C., *Méthodes statistiques en sciences humaines*, Paris, De Boeck Université, 1998.

<sup>229</sup> *Ordinary Least Square*.

d'utilisation qui se prête plus facilement à son application. Afin de comparer la performance des entreprises françaises, deux modèles de détermination de la performance s'appuyant sur la régression linéaire multiple seront utilisés : une fonction de production et un modèle de détermination de la rentabilité. Nous allons également avoir recours à un modèle de détermination des salaires. Les variables de contrôle retenues sont propres à chacune des dimensions de la performance étudiée. En d'autres termes, dans ces modèles, les déterminants de la productivité sont différents de ceux de la rentabilité qui sont eux-mêmes différents de ceux des salaires, etc., contrairement à ce que l'on observe dans plusieurs études empiriques présentées dans le chapitre 2.

### *La fonction de production Cobb-Douglas*

La fonction de production Cobb-Douglas est le modèle économique le plus utilisé dans les recherches traitant de l'effet syndical sur la productivité. Si l'on compte de nombreuses études anglo-saxonnes utilisant la fonction de production pour mesurer l'effet des syndicats sur la productivité, il n'existe à notre connaissance qu'une seule étude usant de ce modèle pour étudier cette problématique en France. La fonction de production employé par Coutrot, afin de comparer les établissements syndiqués et non syndiqués en France, permettra de confronter plus facilement nos résultats<sup>230</sup>. La fonction de production utilisée comporte plusieurs variables explicatives. Telle que prescrite par Brown et Medoff (1978), la forme logarithmique (ln) sera retenue dans les estimations<sup>231</sup>. Le modèle estimé est le suivant :

$$\ln (VA/L) = \beta_0 + \beta_1 \ln(K/L) + \beta_2 \ln(L) + \beta_3 (\text{indicateur de présence syndicale}) + \sum \beta_x (X \text{ variables de contrôle}) + \varepsilon$$

La productivité est mesurée par le rapport entre la valeur ajoutée et les effectifs (VA/L) ou par le rapport entre la valeur de la production et les effectifs (Production/effectif). Le processus de production utilise du capital (équipements, locaux, etc.) et du travail (main-d'œuvre salarié). La variable syndicale peut s'exprimer par plusieurs variables dichotomiques (présence d'un D.S. ou pas, présence de plusieurs

<sup>230</sup> COUTROT T., *op. cit.*, 1996.

<sup>231</sup> BROWN C. et MEDOFF J.L., *op. cit.*, 1978.

syndicats ou pas, etc.), mais également par des variables continues telles que le taux de syndicalisation ou le taux de participation aux élections professionnelles. Enfin, plusieurs variables de contrôle sont intégrées dans le modèle : la taille de l'entreprise, la qualité de la main d'œuvre, la concentration du marché – mesuré par la taille de la part de marché de l'entreprise -, la concurrence internationale, et le secteur d'activité.

#### *Le modèle de détermination de la rentabilité*

Plusieurs indicateurs de rentabilité<sup>232</sup> seront employés dans la recherche<sup>233</sup>. Le modèle de détermination de la rentabilité utilisé par Hirsch<sup>234</sup> comporte plusieurs variables explicatives que ont également été intégrées dans le modèle : la taille de l'entreprise, l'intensité capitalistique, la croissance des ventes, le degré de concentration du secteur, et les dépenses en Recherche & Développement (R&D). Le modèle suivant sera estimé :

$$\begin{aligned}
 RENTA = & \beta_0 + \beta_1 \ln(K/L) + \beta_2 \ln(L) + \beta_3 (\text{indicateur de présence syndicale}) \\
 & + \beta_4 (\text{Dépenses de R\&D}) + \beta_5 (\text{concentration}) + \beta_6 (\text{évolution des ventes}) + \beta_7 \\
 & (\text{secteur d'activité}) + \varepsilon
 \end{aligned}$$

Les deux modèles opérationnels présentés dans cette section seront mis à contribution au chapitre 5 pour évaluer l'effet de la présence syndicale. La réalité de la détermination de la productivité et de la performance financière est beaucoup plus vaste que celle décrite dans ces deux modèles. C'est pourquoi ces modèles ne prétendent pas être des descriptions complètes des déterminants de la performance. L'objectif est d'utiliser des modèles suffisamment spécifiés pour que les effets ne soient pas biaisés. Le choix méthodologique d'utiliser des modèles éprouvés dans la littérature est né de cette volonté de réaliser des estimations qui soient les plus fiables possibles. Les modèles constituent des instruments efficaces pour tester les hypothèses du modèle de recherche et discuter de l'effet syndical sur la performance. Contrairement à bien des modèles d'évaluation de l'effet syndical, les modèles employés ici ont le mérite d'avoir une base théorique solide et

<sup>232</sup> Le taux de marge ne sera pas utilisé comme indicateur de rentabilité dans ce modèle. En effet, nous avons besoin d'un indicateur qui puisse tenir compte des indicateurs de productivité et de coûts (salariaux) déjà retenus.

<sup>233</sup> cf. *infra*, tableau 4, page 277.

<sup>234</sup> HIRSCH B., *op. cit.*, 1991.

d'avoir été éprouvés à maintes reprises.

### 3.3.2. Les modèles de régression logistiques de type Logit ou Probit

Les modèles Logit sont considérés comme des « méthodes avancées »<sup>235</sup>. Le recours à des modèles de type Logit s'impose dès que la variable à expliquer est une variable binaire ou dichotomique (0, 1). Dans ce cas, la régression linéaire classique est inadaptée, car les hypothèses sur les termes d'erreur ne sont plus respectées<sup>236</sup>. Il est alors intéressant d'utiliser des modèles de probabilité non linéaires : les modèles Logit<sup>237</sup>. Un modèle Logit est une régression portant sur la probabilité qu'un événement se réalise. Dans ce cas, la probabilité affectée est de  $Y=1$ . Cette probabilité est de la forme  $P=P(Y=1)$ , sachant que  $P$  est compris dans l'intervalle  $[0 ; 1]$ . Dans cette approche, on étudie la probabilité d'arrivée d'un événement par une ou plusieurs variables explicatives. La courbe d'évolution de probabilité suit une allure en forme de S. Le modèle Logit utilise une liaison de type logistique où  $\text{Log}(P/1-P)$  est une fonction des variables retenues, ce qui revient à :

$$P(Y = 1) = \frac{1}{(1 + e^{-(a + \sum bx)})}$$

où  $Y$  est la variable dichotomique étudiée, dite « variable réponse »,  $a$  est la constante du modèle,  $x$  le vecteur des variables explicatives du modèle, et  $b$  le vecteur des coefficients associés à ces variables. Les chiffres figurant dans les tableaux de résultats sont les coefficients  $b$  associés aux variables dans le modèle Logit. Un coefficient positif indique que, « *toutes choses égales par ailleurs* », la variable considérée augmente la probabilité que la variable réponse prenne la valeur 1. Inversement, un coefficient négatif indique que la variable considérée diminue, « *toutes choses égales par ailleurs* », la probabilité que la variable réponse prenne la valeur 1. L'estimation est faite par la méthode du maximum de vraisemblance.

Le signe des coefficients donne le sens de la liaison et leur niveau indique l'importance de l'influence des variables. L'interprétation se fait comme une régression

<sup>235</sup> EVRARD Y. *et al.*, *op. cit.*, 2000.

<sup>236</sup> Les erreurs ne suivent plus une loi continue et elles ne sont plus distribuées selon une loi de Gauss, ce qui est contraire aux hypothèses classiques de la régression (on ne peut donc pratiquer valablement les tests de Student sur les coefficients de régression).

<sup>237</sup> GOURIEROUX C., *Econométrie des variables qualitatives*, Paris, Economica, 1984 et plus récemment, HOROWITZ J.L. et SAVIN N.E., « Binary response models : logits, probits and semiparametrics », *Journal of Economics Perspectives*, vol. 15, n°4, Fall 2001, pp. 43-56.

classique au niveau global par une analyse du pseudo- $R^2$  et au niveau de chaque coefficient par l'erreur asymptotique et son Khi-deux associé. Le maximum de vraisemblance correspond au test F de Fisher dans une régression classique<sup>238</sup>. Cette méthode paraît adaptée à la nature de nos variables et aux objectifs de cette recherche.

---

<sup>238</sup> LIAO T.F., *Interpreting probability models : Logit, Probit, and other Generalized linear models*, Sage University Paper series on Quantitative Applications in the Social Sciences, n°101, Thousand Oaks, CA : Sage, 1994.

## CONCLUSION DU CHAPITRE 4

Afin d'améliorer la précision et le réalisme du modèle de recherche adopté, nous avons été conduit à formuler des hypothèses tenant compte des spécificités du système de relations professionnelles français. Le modèle de recherche se distingue notamment par l'appréhension différente de la présence syndicale (identité des syndicats, situation de pluralisme syndical, etc.), par l'examen du climat des relations sociales comme indicateur de la performance sociale de l'entreprise, par la prise en compte de nombreuses variables de contrôle. Il s'agit avant tout de parvenir à une analyse des effets des syndicats sur la performance des entreprises en France, alors que peu d'études se sont penchées sur le sujet.

La recherche repose sur des données françaises issues de l'appariement de l'enquête REPONSE 1998 et de la base de données financières DIANE. Ce dispositif a l'avantage de fournir un échantillon suffisamment large et représentatif pour pouvoir mesurer les effets du syndicalisme au niveau de l'ensemble de l'économie française, tous secteurs d'activité confondus. Seuls les établissements du secteur public ont été écartés de l'échantillon afin d'éviter les biais inhérents aux spécificités trop fortes de ce secteur en matière de droit syndical et d'implantation syndicale.

La démarche méthodologique adoptée vise à intégrer par combinaison une approche quantitative et qualitative. Toutefois, les deux approches n'ont pas le même statut dans le travail de recherche, l'analyse statistique devant être considérée comme la méthodologie principale, et l'étude qualitative comme une étude de cas illustrative destinée à éclairer certains résultats obtenus et à approfondir certains aspects des relations professionnelles en France.

Le traitement des données a requis l'utilisation de différents outils statistiques, notamment des modèles de régression linéaire traditionnels et des modèles de régression logistique, choisis en fonction de la nature des variables et des sous-groupes observés. L'ensemble des traitements statistiques ont été réalisées par nos soins avec le logiciel de traitements statistiques SAS®.

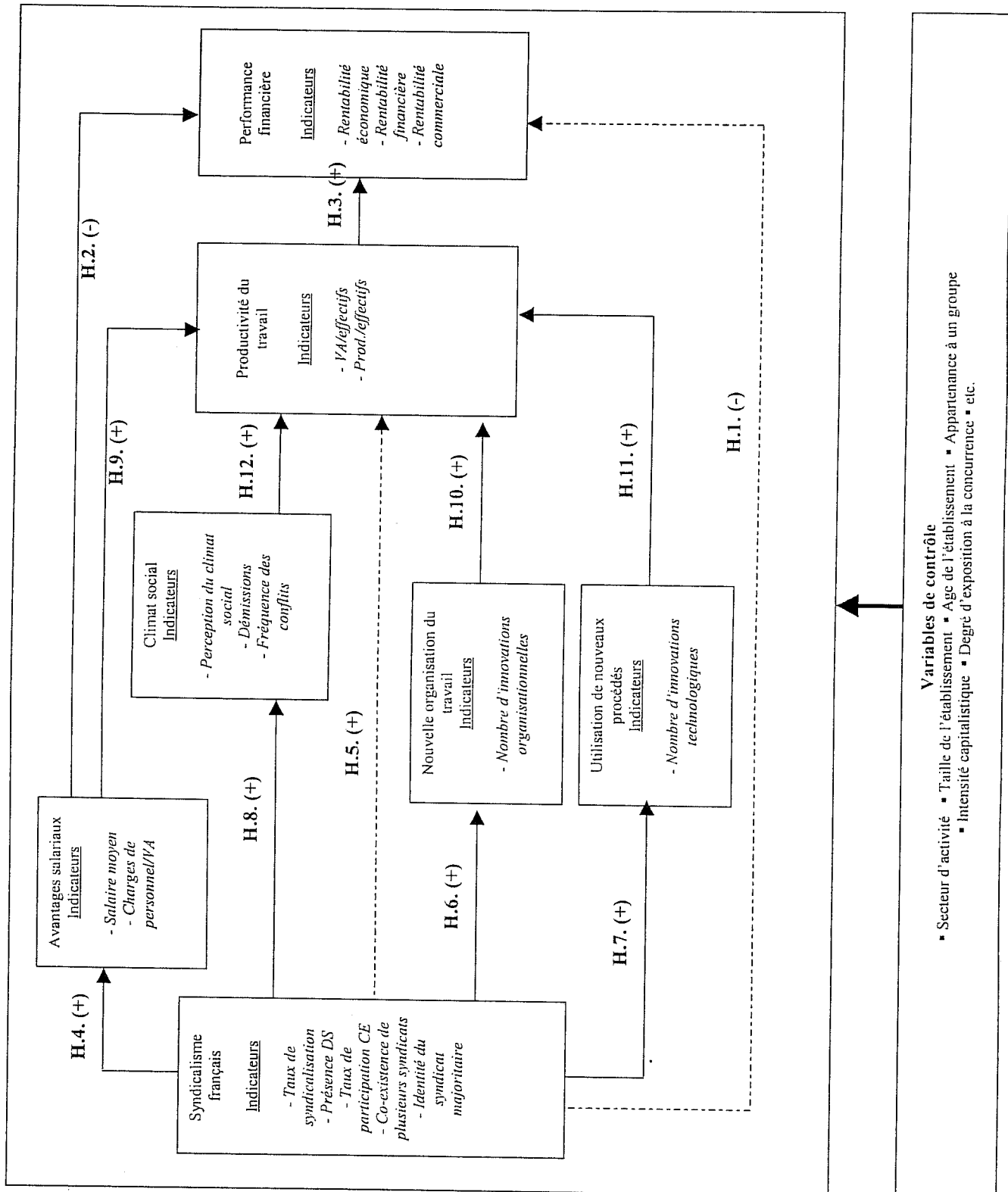
## CONCLUSION DE LA PARTIE 2

La description des spécificités des relations professionnelles en France et l'examen des différentes influences supposées de la présence syndicale sur la performance économique et financière des entreprises ont permis la construction d'un modèle de recherche que l'on propose maintenant de tester dans le contexte français.

Ce modèle appréhende la présence syndicale à partir de plusieurs indicateurs supposés rendre compte des spécificités de la représentation syndicale en France, c'est-à-dire du nombre d'acteurs syndicaux impliqués, de leur identité, de leur pouvoir ou de leur capacité d'action (taux de syndicalisation, taux de participation aux élections professionnelles). La performance des entreprises est également évaluée à travers plusieurs indicateurs dans ce modèle de recherche : des indicateurs de performance financière (rentabilité économique, rentabilité financière, rentabilité commerciale), des indicateurs de productivité du travail (ratio V.A./effectifs et Production/effectifs) et des indicateurs de climat social (perception du climat social, taux de démission, fréquence des conflits). La prise en compte des variables supposées intervenir dans la relation syndicat-performance nous a conduit à étudier l'influence des salaires (salaires moyens et part de la valeur ajoutée destinée au facteur travail), des innovations organisationnelles et des innovations technologiques sur la performance organisationnelle. Enfin, les variables de contrôle dont on tient compte sont nombreuses, on peut citer notamment : le secteur d'activité, la taille des établissements, l'intensité capitalistique, l'ancienneté de l'établissement, le degré d'exposition à la concurrence, etc.

La figure 6 permet de se représenter de façon globale, les hypothèses et les indicateurs utilisés. Les résultats des tests des hypothèses sont présentés dans le chapitre 5.

Figure 6. Modèle de recherche et hypothèses à tester





## **TROISIEME PARTIE**

### **LES EFFETS DU SYNDICALISME SUR LA PERFORMANCE FINANCIERE DES ENTREPRISES FRANÇAISES DU SECTEUR PRIVE. LES RESULTATS DE LA RECHERCHE**

## TROISIEME PARTIE

### LES EFFETS DU SYNDICALISME SUR LA PERFORMANCE FINANCIERE DES ENTREPRISES FRANÇAISES DU SECTEUR PRIVE. LES RESULTATS DE LA RECHERCHE

La première partie nous a permis, tout d'abord, d'identifier sur un plan conceptuel les différentes approches théoriques susceptibles d'expliquer le lien entre le syndicalisme et la performance de l'entreprise. A partir d'une revue de la littérature empirique, nous avons ensuite présenté les résultats des recherches menées essentiellement aux Etats-Unis. Après avoir mis en évidence les différences fondamentales entre notre système de relations professionnelles et celui des pays anglo-saxons, au cours de la seconde partie de cette thèse, nous avons proposé un cadre de recherche pour analyser la relation entre le syndicalisme et la performance des entreprises dans le contexte français. L'objet de cette troisième partie est maintenant de tester empiriquement les hypothèses de recherche formulées dans le cadre de notre problématique.

Cette troisième partie se décompose en deux chapitres. Le premier chapitre (chapitre 5) présente les résultats statistiques du test des hypothèses de recherche sur un échantillon d'entreprises françaises du secteur privé, d'une part, et sur un sous-échantillon d'entreprises du secteur industriel, d'autre part.

Le second chapitre (chapitre 6) est consacré à une discussion des résultats obtenus dans le contexte français. Les principaux résultats de la recherche y sont commentés et discutés à la lumière d'une série d'entretiens réalisés avec les différents partenaires sociaux du groupe Renault. Cette extension méthodologique vise à mieux prendre en compte le jeu des acteurs et la contextualisation des relations professionnelles. Le recours à une approche qualitative a été dictée par la complexité des phénomènes étudiés car « *il y a probablement lieu de dégager plusieurs modèles de structuration de la gestion sociale et des relations professionnelles* »<sup>1</sup> que la seule démarche quantitative ne permet pas de mettre en exergue.

---

<sup>1</sup> D'ARCIMOLES C.H. et HUAULT I., *op. cit.*, 1998, page 46.

## **CHAPITRE 5**

**UNE ANALYSE STATISTIQUE DES EFFETS DU SYNDICALISME  
SUR LA PERFORMANCE. LE TEST DES HYPOTHESES DE  
RECHERCHE A PARTIR DES DONNEES  
DE L'ENQUETE REPONSE 1998**

## CHAPITRE 5

### **UNE ANALYSE STATISTIQUE DES EFFETS DU SYNDICALISME SUR LA PERFORMANCE. LE TEST DES HYPOTHESES DE RECHERCHE A PARTIR DES DONNEES DE L'ENQUETE REPONSE 1998**

Le chapitre précédent a exposé les hypothèses de recherche et les choix méthodologiques. Ce chapitre a pour objet de présenter les résultats de l'étude empirique menée sur un échantillon d'établissements français du secteur privé. Cette tentative de validation empirique vise à confronter les hypothèses de la recherche aux données recueillies auprès des entreprises françaises par l'enquête REPONSE en 1998.

La première section examine, tout d'abord, les caractéristiques des établissements de notre échantillon, afin de dégager des similitudes ou des différences entre les entreprises connaissant une implantation syndicale et celles n'en connaissant pas.

La seconde section présente les résultats du test des hypothèses de recherche réalisé à partir de notre échantillon représentatif d'établissements français du secteur privé. Les syndicats étant mieux implantés dans l'industrie<sup>2</sup>, une partie de cette section est consacrée aux effets des syndicats sur la performance de cette catégorie d'entreprises, afin d'y déceler des influences supposées plus importantes.

---

<sup>2</sup> Se reporter au chapitre 3.

## SECTION 1 – LES CARACTERISTIQUES DE L’ÉCHANTILLON D’ENTREPRISES

Cette première section vise à dresser le profil des établissements de l’échantillon apparié à la base de données DIANE. L’échantillon apparié est composé de 2 978 établissements français, mais seulement 2 831 d’entre eux concernent le secteur privé. Sur ces 2 831 établissements, 1 697 sont finalement pourvus d’une représentation syndicale et, 1 108 n’en sont pas pourvus<sup>3</sup>. Le sous-échantillon d’entreprises industrielles sur lequel nous avons également testé nos hypothèses est composé de 1 140 établissements français de plus de vingt salariés. Sur ces 1 140 établissements, 821 sont pourvus d’une représentation syndicale.

L’analyse descriptive qui suit résulte d’une comparaison entre les établissements syndiqués et non syndiqués, afin de mettre en relief les facteurs susceptibles de les différencier.

### 1. Le profil des établissements syndiqués

#### 1.1. L’importance du secteur d’activité

##### 1.1.1. Des syndicats essentiellement présents dans l’industrie

L’implantation syndicale - évaluée ici par la présence d’au moins un délégué syndical dans l’établissement - est plus ou moins importante en fonction de l’activité de l’entreprise, comme le montre le tableau 1. Les secteurs d’activité où la présence syndicale est la plus faible sont le commerce (39,9 %), les services aux particuliers (42,7 %), la construction (47,8 %). En revanche, les syndicats sont mieux implantés dans l’industrie et, notamment, dans l’industrie agroalimentaire (70,8 %) et l’industrie automobile (89,7 %). Ce constat rejoint celui des autres études portant sur la localisation des effectifs syndicaux français<sup>4</sup>. Il conviendra alors de tenir compte de cette variable sectorielle afin de contrôler d’éventuelles sources de variation.

---

<sup>3</sup> Une entreprise est considérée comme syndiquée lorsqu’il existe au moins un délégué syndical dans l’établissement. Seules 26 personnes interrogées non pas répondu à la question 2.1. de l’enquête REPONSE : « *A propos des syndicats, y a-t-il des délégués syndicaux dans l’établissement ou dans l’entreprise ?* ».

<sup>4</sup> FURJOT D., *op. cit.*, 2000, page 3. Se reporter également au troisième chapitre de cette thèse.

**Tableau 1. Le secteur d'activité des établissements de l'échantillon**

NAF 16	Etablissements non syndiqués	Etablissements syndiqués	Total
I.A.A.	47 29,2 %	114 70,8 %	161 5,7 %
Ind. Biens de consommation	60 31,7 %	129 68,3 %	189 6,7 %
Ind. Automobile	6 10,3 %	52 89,7 %	58 2,1 %
Biens d'équipement	71 30,3 %	163 69,7 %	234 8,3 %
Biens intermédiaires	119 25,6 %	346 74,4 %	465 16,6 %
Energie	3 15,0 %	17 85,0 %	20 0,7 %
Construction	85 52,1 %	78 47,8 %	163 5,8 %
Commerce	259 60,1 %	172 39,9 %	431 15,4 %
Transport	65 38,7 %	103 61,3 %	168 6,0 %
Act. financières	16 15,8 %	85 84,2 %	101 3,6 %
Act. immobilières	10 41,7 %	14 58,3 %	24 0,9 %
Serv. aux entreprises	144 50,7 %	140 49,3 %	284 10,1 %
Serv. aux particuliers	71 57,3 %	53 42,7 %	124 4,4 %
Education, santé	134 38,8 %	211 61,2 %	345 12,3 %
Administrations	18 47,4 %	20 52,6 %	38 1,3 %
Total	1 108 39,5 %	1 697 60,5 %	2 805 100 %

Source : Enquête REPONSE 1998

### 1.1.2. Les principaux secteurs industriels français représentés

Les principaux secteurs d'activités industrielles de l'économie française sont représentés dans cet échantillon (cf. tableau 2). On soulignera, toutefois, une sur-représentation des établissements du secteur des industries agricoles et alimentaires et de

l'industrie automobile, ainsi que la sous-représentation de l'industrie des biens de consommation <sup>5</sup>.

**Tableau 2. Répartition sectorielle des établissements industriels de l'échantillon et des établissements industriels français (plus de 20 salariés)**

Secteurs d'activité (NAF 16)	Secteur industriel français : nombre d'établissements (1998)	En %	Enquête REPONSE : nombre d'établissements (1998)	En %
Industries agricoles et alimentaires (I.A.A)	3 110	12,2	161	14,1
Industries de biens de consommation	5 624	22,1	191	16,7
Industries automobiles	536	2,1	60	5,3
Industries de biens d'équipement	5 140	20,2	240	21,0
Industries de biens intermédiaires	10 754	42,3	467	41,0
Energie	265	1,0	21	1,8
<b>Total</b>	<b>25 429</b>	<b>100,0</b>	<b>1 140</b>	<b>100,0</b>

Source : INSEE, 1998.

La taille des établissements et l'ancienneté modulent l'implantation syndicale selon les secteurs d'activité<sup>6</sup>. En effet, les secteurs où la présence syndicale est la plus faible - le commerce et les services - sont également ceux qui comptent le plus de petits établissements.

## 1.2. Des syndicats présents majoritairement dans les grands établissements relativement anciens appartenant à un groupe

### 1.2.1. Une implantation syndicale inégalement répartie selon les effectifs des établissements

L'implantation syndicale est inégalement répartie selon la taille des établissements, comme le confirme le test du Khi-deux réalisé sur les deux sous-échantillons. Il semble

<sup>5</sup> Selon la Nomenclature d'Activités Française (NAF), les *industries agricoles et alimentaires* englobent les industries de la viande et du lait et les autres industries agricoles et alimentaires (boissons, travail du grain, tabac, etc.). Les *industries de biens de consommation* réunissent les industries de l'habillement, de l'édition et de l'imprimerie, de la pharmacie et parfumerie et des équipements du foyer (meubles, articles de sports, appareils domestiques, appareils de réception, d'enregistrement ou reproduction (son et image) et matériel optique et photographique). Les *industries des biens d'équipement* englobent les industries de la construction navale, aéronautique et ferroviaire, les industries des biens d'équipements mécaniques (machines outils, agricoles, armes, etc.) et des équipements électriques. Enfin, l'*industrie des biens intermédiaires* réunit les industries des produits minéraux (verres, céramiques, etc.), l'industrie textile, les industries du bois et du papier, l'industrie de la chimie, caoutchouc et plastiques, la métallurgie et l'industrie des composants électriques et électroniques.

<sup>6</sup> FURJOT D., *op. cit.*, 2000, page 3.



que les syndicats soient beaucoup plus présents dans les établissements ayant des effectifs importants. Ainsi, seulement 22 % des établissements de 20 à 49 salariés sont syndiqués alors que 96 % des établissements de plus de 1 000 salariés le sont.

**Tableau 3. Les effectifs des établissements de l'échantillon**

Effectifs	Etablissements non syndiqués	Etablissements syndiqués	Total	Test du Khi <sup>2</sup>
Entre 20 et 49	557 78,3 %	154 21,7 %	711 25,3 %	d.d.l. =5 Khi <sup>2</sup> =845,4 p.c.<.0001*** Significatif
Entre 50 et 99	274 51,4 %	259 48,6 %	533 19,0 %	
Entre 100 et 199	161 28,9 %	396 71,1 %	557 19,9 %	
Entre 200 et 499	100 15,2 %	557 84,8 %	657 23,4 %	
Entre 500 et 999	12 4,9 %	232 95,1 %	244 8,7 %	
Plus de 1000	4 3,9 %	99 96,1 %	103 3,7 %	
Total	1 108 39,5 %	1 697 60,5 %	2 805 100,0 %	

Ces résultats sont conformes à ceux de Furjot qui indique que la taille des établissements reste de loin la variable la plus discriminante en matière d'implantation syndicale. Furjot explique que cet effet taille résulte du fait que les P.M.E. se présentent, avant tout, comme des organisations "*où le lien social a un caractère organique*" alors que les grandes entreprises sont "*des collectivités dans lesquelles les règles de fonctionnement et d'échange se fondent non plus sur des relations interpersonnelles et un contact direct entre salariés et patron, mais sur des rapports sociaux structurés.*"<sup>7</sup> Cependant, « l'effet taille » est fortement corrélé à d'autres variables (ancienneté, nature du capital, mode d'organisation) qui peuvent expliquer, elles aussi, la présence syndicale.

### 1.2.2. Des établissements syndiqués plus anciens que les autres établissements

Les établissements syndiqués sont plus âgés que les autres établissements. Seuls 47,3 % des établissements de moins de cinq ans sont syndiqués contre 76,4 % des établissements de plus de 50 ans. Le lien entre la présence syndicale et

<sup>7</sup> *Ibid.*, page 2.

l'ancienneté de l'établissement est confirmé par un test du Khi-deux au seuil de 5 %. L'ensemble des résultats est présenté dans le tableau 4.

**Tableau 4. L'ancienneté des établissements de l'échantillon**

Ancienneté	Etablissements non syndiqués	Etablissements syndiqués	Total	Test du Khi <sup>2</sup>
Inférieure à 5 ans	148 52,7 %	133 47,3 %	281 10,0 %	d.d.l. =5 Khi <sup>2</sup> =128,2 p.c.<.0001*** <b>Significatif</b>
De 5 à 9 ans	203 52,3 %	185 47,7 %	388 13,8 %	
De 10 à 19 ans	283 47,7 %	310 52,3 %	593 21,1 %	
De 20 à 49	361 33,9 %	704 66,1 %	1 065 38,0 %	
50 ans et plus	109 23,6 %	353 76,4 %	462 16,5 %	
Total	1 104 39,6	1 685 60,4	2 789 100,0 %	

Ces résultats s'expliquent en partie par l'histoire du mouvement syndical français qui a vu se former des "forteresses ouvrières" dans certains secteurs d'activité<sup>8</sup>. Les anciennes grandes entreprises du secteur industriel constituent, encore aujourd'hui, les bastions du syndicalisme français dans le secteur privé. Par ailleurs, ces grandes entreprises appartiennent aujourd'hui le plus souvent à un groupe de sociétés dont l'autonomie de décision est relativement faible.

### 1.2.3. Des syndicats plutôt bien implantés dans les établissements appartenant à un groupe

Près de 72 % des établissements qui appartiennent à un groupe sont syndiqués (cf. Tableau 5). Les syndicats sont plutôt plus implantés dans les établissements appartenant à un groupe. Ceci s'explique également par le fait que les entreprises filiales de groupe sont aussi celles qui présentent les effectifs les plus importants : l'effectif moyen est de 740 salariés pour les établissements appartenant à un groupe, alors qu'il n'est que de 580 salariés pour les autres établissements.

<sup>8</sup> FURJOT D., *op. cit.*, 2000, page 7.

**Tableau 5. L'appartenance à un groupe et la présence syndicale**

	Etablissements non syndiqués	Etablissements syndiqués	Total	Test du Khi <sup>2</sup>
Groupe	417 28,4 %	1 048 71,5 %	1 465 52,2 %	d.d.l. =1 Khi <sup>2</sup> =156,3 p.c.<.0001*** <b>Significatif</b>
Hors groupe	691 51,6 %	649 48,4 %	1 340 47,8 %	
Total	1 108 39,5 %	1 697 60,5 %	2 805 100,0 %	

Les syndicats sont en outre beaucoup plus présents dans les entreprises qui appartiennent à un groupe car la “multiplication des unités nécessite la mise en place de relais institutionnels pour assurer simultanément la représentation des salariés à tout niveau et en tout lieu”<sup>9</sup>. Ce lien entre les deux variables est confirmé par un test du Khi-deux au seuil de 5 %. De fait, on peut distinguer deux types d'établissement : ceux avec une faible présence syndicale mais avec une forte autonomie (généralement des P.M.E.) et ceux qui sont dépourvus de toute autonomie mais où la présence syndicale est plutôt forte.

### 1.3. Une intensité capitaliste plus forte pour les établissements syndiqués

Les établissements syndiqués sont supposés avoir une intensité capitaliste plus forte que les établissements non syndiqués<sup>10</sup>. La lecture du tableau suivant indique en effet une intensité capitaliste supérieure dans les entreprises syndiquées. La réalisation d'un test t de Student sur l'égalité des moyennes valide l'hypothèse d'une différence significative d'intensité capitaliste entre les établissements non syndiqués et syndiqués.

**Tableau 6. L'intensité capitaliste et la présence syndicale**

Intensité capitaliste (KF)	Etablissements non syndiqués	Etablissements syndiqués	Total	Test t de Student
Moyenne	230,86	445,94	360,83	p.c.<0,01 %*** <b>Différence significative de moyennes</b>
Ecart-type	260,23	466,91	385,12	
N	643	982	1625	

<sup>9</sup> FURJOT D., *op. cit.*, 2000, page 6.

<sup>10</sup> MEFFORD R., *op. cit.*, 1986.

La syndicalisation influencerait le niveau des investissements dans les entreprises françaises. L'investissement en capital serait plus fort dans les établissements syndiqués. Ce résultat rejoint celui de Coutrot qui évoque une « *substitution de précaution* »<sup>11</sup>. Il existe cependant une forte corrélation entre l'investissement en capital et la taille des établissements, ce qui vient nuancer le résultat précédent.

#### 1.4. L'absence de lien entre la présence syndicale et le degré d'exposition à la concurrence

Les entreprises qui disposent d'un pouvoir sur leur marché, mesuré ici à partir de leur part de marché, ne semble pas être plus ou moins syndiquées que les autres. Le test du Khi-deux n'est pas statistiquement significatif (cf. Tableau 7). Ceci viendrait contredire les travaux américains qui avancent l'idée que les syndicats s'implanteraient dans les entreprises qui bénéficient d'un pouvoir monopolistique sur leur marché. L'implantation syndicale en France ne résulterait pas d'un mécanisme d'appropriation de gains monopolistiques comme aux Etats-Unis.

**Tableau 7. Les parts de marché des établissements de l'échantillon**

Parts de marché	Etablissements non syndiqués	Etablissements syndiqués	Total	Test du Khi <sup>2</sup>
Concurrence faible (PDM > 50 %)	150 40,0 %	225 60,0 %	375 19,2 %	d.d.l.=2 Khi <sup>2</sup> =1,55 p.c.=0,4598 <b>Non significatif</b>
Concurrence moyenne (PDM entre 3 et 24 %)	454 37,4 %	760 62,6 %	1 214 62,1 %	
Concurrence forte (PDM < 3 %)	179 48,9 %	187 51,1 %	366 18,7 %	
Total	783 40,0 %	1 172 60,0 %	1 955 100 %	

<sup>11</sup> COUTROT T., *op. cit.*, 1996.

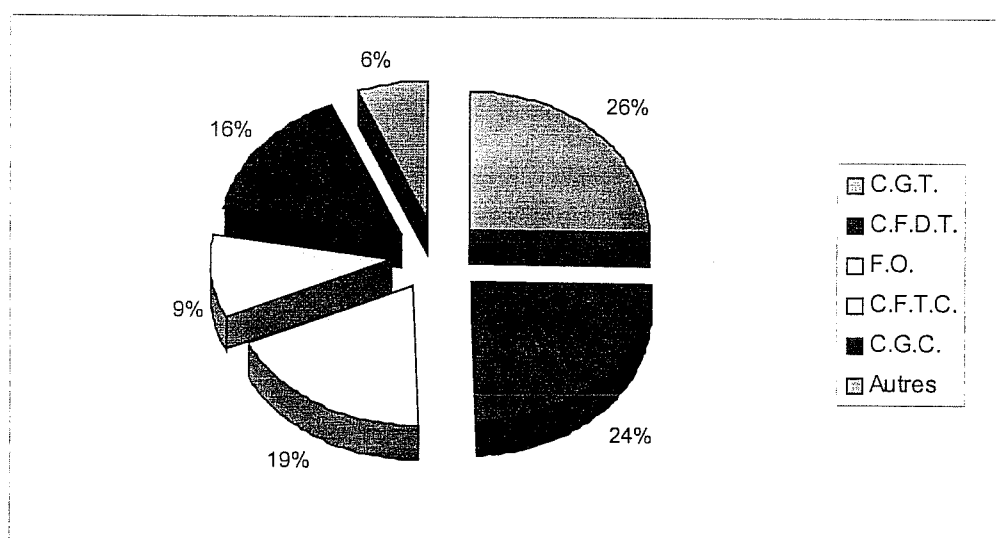
## 2. Des établissements qui semblent présenter une couverture syndicale supérieure à celle relevée au niveau national

Les entreprises de l'échantillon présentent une couverture syndicale supérieure à celle relevée au niveau national. Comme il l'a déjà été souligné<sup>12</sup>, on constate ces dernières années une augmentation de la couverture syndicale dans les établissements français<sup>13</sup>. Bien souvent membres élus des diverses institutions représentatives du personnel, les syndicalistes sont également parties prenantes auprès des comités d'entreprises, des délégués du personnel et des C.H.S.C.T<sup>14</sup>.

### 2.1. La C.G.T. et la C.F.D.T. sont les syndicats les mieux implantés

Les syndicats sont implantés dans 1 697 établissements de l'échantillon (soit 59,9 %). Les organisations syndicales représentatives au niveau national les plus représentées dans notre échantillon sont la C.G.T. (24 % des établissements), la C.F.D.T. (23 %) et la C.G.T.-F.O. (18 %). L'affiliation des délégués syndicaux est assez proche de celle observée au niveau national, comme le montre la figure 1.

Figure 1. Affiliation des délégués syndicaux dans les établissements de notre échantillon



Source : Enquête REPONSE 98

<sup>12</sup> Se reporter au chapitre 3, section 1.

<sup>13</sup> ZOUARY P., *op. cit.*, 2000.

<sup>14</sup> Comité d'Hygiène, de Sécurité et des Conditions de Travail.

Le taux de syndicalisation moyen, au sein de l'échantillon d'établissements<sup>15</sup>, est de 12,8 %, soit un taux nettement supérieur à la moyenne nationale, qui pour le secteur privé est proche de 5 %. Ce taux atteint 18,6 % pour les seuls établissements disposant d'au moins un délégué syndical<sup>16</sup>. Au moins deux éléments relativisent le taux de syndicalisation mesuré sur l'échantillon d'établissements de plus de vingt salariés. D'une part, le taux de syndicalisation utilisé ici est évalué par les employeurs qui ont souvent une vision faussée de la réalité syndicale dans leur établissement et, d'autre part, l'estimation nationale de 5 % de taux de syndicalisation concerne l'ensemble des entreprises du secteur privé, y compris les établissements de moins de vingt salariés. Ces derniers sont relativement nombreux dans le secteur privé et sont également les moins syndicalisés. Par ailleurs, le taux de syndicalisation médian, calculé sur le même échantillon, est de 5 %. Autrement dit, la moitié des établissements affiche un taux de syndicalisation de moins de 5 %, ce qui démontre l'existence de quelques établissements très fortement syndicalisés au sein de l'échantillon.

## 2.2. La présence syndicale permet de faire fonctionner les institutions représentatives du personnel

Dans l'échantillon, la présence de délégués du personnel est fréquente, puisqu'elle concerne près de 69,6 % des établissements répondants. Par ailleurs, le taux de couverture des établissements par un comité d'entreprise (comité central d'entreprise, comité d'établissement, Délégation Unique<sup>17</sup>) est de 63,9 %, par un C.H.S.C.T. de 66,3 %<sup>18</sup>. Le détail des résultats est présenté dans le tableau 8.

<sup>15</sup> En fait, seuls 1 894 établissements sur 2 831 établissements du secteur privé ont indiqué leur taux de syndicalisation en 1998.

<sup>16</sup> Présence de salariés syndiqués parmi le personnel et présence d'un délégué syndical vont le plus souvent de paire, mais pas toujours : 14 % des établissements comptent des syndiqués mais pas de délégué syndical ; à l'inverse, 16 % n'ont aucun syndiqué, mais sont couverts par un délégué (BANGOURA et DAYAN, 2001, *op. cit.*, p.2)

<sup>17</sup> Entrée en vigueur en 1994 pour les établissements employant de 50 à 199 salariés, la délégation unique permet à des représentants élus du personnel d'exercer les missions de délégués du personnel et du comité d'entreprise au sein de la même instance (AMADIEU J.F. et MERCIER N., *op. cit.*, 1997).

<sup>18</sup> Les statistiques présentées ici couvrent l'ensemble des établissements du secteur privé de plus de vingt salariés. Selon d'autres statistiques tirées de la même enquête, les comités d'entreprises seraient présents dans plus de 95 % des établissements de plus de 50 salariés et les C.H.S.C.T. dans plus de 73 % de ces mêmes établissements. Cf. COUTROT T., « Où sont les C.H.S.C.T. ? », *Premières Synthèses*, MES-DARES, n°16.2., avril 2002.

**Tableau 8. La représentation du personnel dans les établissements de l'échantillon**

Délégués du personnel	Etablissements non syndiqués	Etablissements syndiqués	Total
Oui	513 26,3 %	1 439 73,7 %	1 952 69,6 %
Non	595 69,8 %	258 30,2 %	853 30,4 %
Total	1 108 39,5 %	1 697 60,5 %	2 805 100 %
Comité d'entreprise	Etablissements non syndiqués	Etablissements syndiqués	Total
Oui	413 23,1 %	1 378 76,9 %	1 791 63,9 %
Non	695 68,5 %	319 31,5 %	1 014 36,1 %
Total	1 108 39,5 %	1 697 60,5 %	2 805 100 %
C.H.S.C.T.	Etablissements non syndiqués	Etablissements syndiqués	Total
Oui	399 21,5 %	1 401 78,5 %	1 860 66,3 %
Non	709 75,0 %	236 25,0 %	945 33,7 %
Total	1 108 39,5 %	1 697 60,5 %	2 805 100 %

Champ : établissements de plus de 20 salariés du secteur privé.

Ce tableau fait apparaître des différences significatives entre les groupes observés<sup>19</sup>. En réalité, la présence ou l'absence d'un C.E. ou d'un C.H.S.C.T. dépend de la couverture de l'établissement par un syndicat. La présence d'un délégué syndical renforce considérablement les chances qu'un C.E. ou qu'un C.H.S.C.T. fonctionne.

### 3. Une comparaison des performances économiques et financières des établissements syndiqués et non syndiqués.

Les établissements de l'échantillon ont connu une croissance, avoisinant les 5 % entre 1997 et 1998, sensiblement identique à celle de l'ensemble des établissements du secteur privé (3.1.)<sup>20</sup>. Le niveau de performance financière, mesurée notamment par la rentabilité économique, est très proche de l'ensemble des établissements français<sup>21</sup> (3.2.).

<sup>19</sup> Un test du Khi-deux permet de valider l'hypothèse selon laquelle il existe une relation significative entre la présence syndicale et les institutions représentatives du personnel.

<sup>20</sup> Selon le Système Unifié de Statistiques d'Entreprises (SUSE) de l'INSEE, le taux de croissance du chiffre d'affaires des entreprises du secteur privé en France entre 1997 et 1998 est de 5,5 % (hors activités financières, éducation, santé, action sociale et administration).

<sup>21</sup> Le ratio de rentabilité économique (ou globale, selon la terminologie de l'INSEE) est égal à 10,17 % pour l'ensemble des entreprises du secteur privé (source : SUSE).

En outre, le niveau de rémunération et le niveau de productivité des établissements de notre échantillon sont également très proches des chiffres affichés par le secteur privé en 1998 (3.3.).

### 3.1. Une croissance du chiffre d'affaires légèrement inférieure pour l'ensemble des établissements syndiqués

#### 3.1.1. Une évolution de l'activité plus faible dans l'ensemble des établissements syndiqués

Les établissements de l'échantillon ont connu une croissance annuelle moyenne du chiffre d'affaires de l'ordre de 4,5 % entre 1997 et 1998. Cette progression est légèrement inférieure à celle du secteur privé français dont les ventes ont augmenté de 5,5 % durant cette même période<sup>22</sup>. La croissance du chiffre d'affaires paraît plus forte pour les établissements non syndiqués, comme l'indique le tableau 9.

**Tableau 9. Croissance du chiffre d'affaires des établissements de l'échantillon**

Croissance annuelle du C.A. (%)	Etablissements non syndiqués	Etablissements syndiqués	Total	Test t de Student
Moyenne	5,90	3,60	4,50	p.c.=2,41 %
Ecart-type	19,83	20,13	20,01	Différence significative de moyennes
N	641	995	1636	

#### 3.1.2. Une croissance du chiffre d'affaires conforme à l'évolution des ventes industrielles au niveau national

En 1998, le chiffre d'affaires du secteur industriel a progressé de 5,2 % par rapport à 1997. Les entreprises industrielles de l'échantillon affichent une augmentation de 4,8 % en moyenne de leur chiffre d'affaires, relativement proche de la croissance constatée au niveau national.

**Tableau 10. Croissance des établissements industriels de l'échantillon**

Croissance annuelle du C.A. (%)	Etablissements non syndiqués	Etablissements syndiqués	Total	Test t de Student
Moyenne	6,41	4,28	4,83	p.c.=17,41 %
Ecart-type	18,68	20,13	19,75	Pas de différence significative de moyennes
N	214	610	824	

<sup>22</sup> Institut National de la Statistique et des Etudes Economiques (INSEE), *Système Unifié de Statistiques d'Entreprises* (SUSE), 1998.



L'analyse de la croissance du chiffre d'affaires des établissements de notre échantillon met en exergue une progression des ventes supérieure dans les établissements non syndiqués (cf. tableau 10). Cependant, cette supériorité n'est pas marquante puisque le calcul du *t* de Student ne permet pas de mettre en évidence une différence de moyennes statistiquement significative entre les établissements syndiqués et non syndiqués.

### 3.2. Des performances économiques et financières similaires malgré un niveau de rémunération et de productivité des salariés parfois supérieur dans les établissements syndiqués

#### 3.2.1. Des performances économiques et financières sensiblement équivalentes entre les établissements syndiqués et non syndiqués

Les établissements de l'échantillon présentent des niveaux de performance financière assez proches. Dans l'ensemble, les résultats obtenus sont équivalents à ceux du secteur privé en 1998. Le tableau 11 présente les résultats obtenus par les établissements syndiqués et non syndiqués. Les établissements dégagent une rentabilité financière moyenne de 11,2 % pour un taux de marge de 1,9 % sur l'année 1998.

**Tableau 11. La performance financière des établissements de l'échantillon**

		Etab. Non syndiqués	Etab. syndiqués	Total	Test t de Student <sup>a</sup>
<b>Ratios de marge</b>					
Résultat net / C.A. (%)	Moyenne	1,52	2,16	1,91	p.c.=10,23 % Pas de différence significative de moyennes
	Ecart type	6,72	8,52	7,81	
	N	662	1 014	1 676	
E.B.E. / C.A. (%)	Moyenne	5,04	4,41	4,70	p.c.=41,35 % Pas de différence significative de moyennes
	Ecart type	10,69	9,77	10,19	
	N	323	382	705	
<b>Ratios de rentabilité</b>					
Résultat net / Capitaux propres (%)	Moyenne	12,35	10,45	11,20	p.c.=11,87 % Pas de différence significative de moyennes
	Ecart type	23,09	24,26	23,80	
	N	631	966	1 597	
E.B.E. / Capitaux engagés (%)	Moyenne	19,18	11,31	14,89	p.c.<0,01 % Différence significative de moyennes
	Ecart type	27,20	23,51	25,19	
	N	295	353	648	

<sup>a</sup> Intervalle de confiance à 95 %

Les résultats obtenus montrent que les établissements syndiqués présentent une rentabilité financière plus faible que ceux non syndiqués (10,45 % contre 12,35 %).

Toutefois, cet écart n'est pas statistiquement significatif. Les ratios de marge sont également équivalents entre les établissements syndiqués et non syndiqués. En revanche, on constate que les établissements syndiqués obtiennent une rentabilité économique inférieure à ceux non syndiqués. Ce constat est validé par un test t de Student statistiquement significatif au seuil de 5 %.

### 3.2.2. Une performance financière peu sensible à l'implantation syndicale dans l'industrie

Le tableau 12 présente les résultats financiers obtenus par les établissements syndiqués et non syndiqués. Des tests statistiques (t de Student) ont été réalisés afin de conclure ou non à une différence significative des moyennes entre les deux types d'établissements.

**Tableau 12. La performance des établissements industriels de l'échantillon**

		Etab. Non syndiqués	Etab. syndiqués	Total	Test t de Student <sup>a</sup>
<b>Ratios de marge</b>					
Résultat net / C.A. (%)	Moyenne	1,34	2,82	2,43	p.c.=4,15 %** Différence significative de moyennes
	Ecart type	8,07	9,54	9,15	
	N	220	616	836	
E.B.E. / C.A. (%)	Moyenne	5,97	5,00	5,32	p.c.=44,98 % Pas de différence significative de moyennes
	Ecart type	10,19	9,83	9,95	
	N	91	184	275	
<b>Ratios de rentabilité</b>					
Résultat net / Capitaux propres (%)	Moyenne	11,15	9,26	9,74	p.c.=30,85 % Pas de différence significative de moyennes
	Ecart type	19,91	23,64	22,68	
	N	203	590	793	
E.B.E. / Capitaux engagés (%)	Moyenne	15,69	12,47	13,51	p.c.=35,79 % Pas de différence significative de moyennes
	Ecart type	29,55	24,99	26,46	
	N	85	179	264	

<sup>a</sup> Intervalle de confiance à 95 %

Les établissements industriels de l'échantillon présentent finalement des niveaux de performance financière équivalents. Seul le ratio *Résultat net / C.A.* permet d'avancer l'hypothèse d'une marge supérieure dégagée par les établissements syndiqués. Toutefois, malgré un t de Student statistiquement significatif, il est peu probable que la présence syndicale soit le principal déterminant de la marge réalisée par les établissements de notre échantillon. La prise en compte d'autres facteurs dans des modèles linéaires généralisés devrait nous permettre de mieux identifier les variables explicatives de ce ratio de marge.

### 3.2.3. Des employeurs qui perçoivent la rentabilité de leur entreprise comme meilleure lorsque leur établissement n'est pas couvert par un syndicat.

Le test du Khi-deux effectué pour les échantillons d'établissements syndiqués et non syndiqués révèlent une différence significative entre ces établissements concernant la rentabilité relative évaluée par les dirigeants<sup>23</sup>. Les établissements qui affirment avoir une performance supérieure à la concurrence sont plutôt les établissements non syndiqués quel que soit le secteur d'activité (cf. tableau 13).

**Tableau 13. Rentabilité relative des établissements de l'échantillon**

Rentabilité relative perçue par l'employeur	Etablissements non syndiqués	Etablissements syndiqués	Total	Test du Khi <sup>2</sup>
Très supérieure	29 2,7 %	38 2,3 %	67 2,8 %	d.d.l. =4 Khi <sup>2</sup> =28,2*** p.c. = 0,05 % Significatif
Plutôt supérieure	277 25,8 %	359 22,0 %	636 26,9 %	
Equivalente	505 47,1 %	719 44,0 %	1 224 51,8 %	
Plutôt inférieure	133 12,4 %	266 16,3 %	399 16,9 %	
Très inférieure	5 0,5 %	33 2,0 %	38 1,6 %	
Total	949 100 %	1 415 100 %	2 364 100 %	

### 3.3. Des rémunérations et une productivité des salariés plus élevées pour les établissements connaissant une présence syndicale

Deux aspects essentiels peuvent expliquer la performance financière de l'entreprise :

- le niveau des rémunérations, mesuré par le salaire moyen et la part de la valeur ajoutée consacrée à la rémunération des salariés et ;
- la productivité du travail qui peut être considérée comme un indicateur de performance organisationnelle.

<sup>23</sup> Se reporter au chapitre précédent pour une description de cet indicateur.

### 3.3.1. Au sein de l'ensemble du secteur privé

Les résultats sont présentés dans le tableau 14. Des tests statistiques (t de Student) ont été réalisés afin de conclure ou non à une différence significative des moyennes entre les deux types d'établissements.

**Tableau 14. Les rémunérations et la performance organisationnelle des établissements**

		Etab. Non syndiqués	Etab. syndiqués	Total	Test t de Student <sup>a</sup>
<b>Rémunération du personnel</b>					
Salaires / Effectifs (KF)	Moyenne	144,39	174,99	163,01	p.c.<0,01 %*** Différence significative de moyennes
	Ecart type	59,30	70,47	66,10	
	N	647	1006	1 653	
Charges de personnel / V.A. corrigée (%)	Moyenne	74,08	71,40	72,48	p.c.=0,16 %*** Différence significative de moyennes
	Ecart type	15,14	17,00	16,25	
	N	614	904	1 518	
<b>Ratios de productivité</b>					
V.A. brute/ effectif (KF)	Moyenne	278,36	343,22	317,57	p.c.<0,01 % Différence significative de moyennes
	Ecart type	123,87	159,58	145,46	
	N	620	948	1568	
Production/ effectif (KF)	Moyenne	1 027,90	1 204,20	1 134,50	p.c.=0,02 % Différence significative de moyennes
	Ecart type	954,96	945,69	949,35	
	N	665	1 017	1 682	

<sup>a</sup> Intervalle de confiance à 95 %

Il semble que le niveau des rémunérations, mesuré par le salaire moyen ou la part de la valeur ajoutée attribuée aux charges de personnel, paraisse significativement différent entre les établissements syndiqués et non syndiqués. Les tests t de Student de différence de moyennes sont significatifs dans les deux cas. Le salaire moyen est plus élevé dans les entreprises syndiquées, alors que la part de la valeur ajoutée destinée aux charges de personnel est plus faible dans ces mêmes établissements. Par ailleurs, le niveau de productivité est supérieur dans les établissements syndiqués. Le test t de Student relève une différence significative entre les établissements syndiqués et non syndiqués. Dans tous les cas, ces résultats doivent être interprétés avec prudence compte tenu de la non prise en compte des variables de contrôle telles que la taille de l'entreprise, l'âge, le degré d'exposition à la concurrence, etc., conduisant à introduire un biais important dans l'analyse.

## 3.3.2. Au sein du secteur industriel

L'analyse comparative des établissements industriels syndiqués et non syndiqués en terme de rémunération et de productivité sont présentés dans le tableau 15.

**Tableau 15. Le niveau de rémunération et la productivité du travail des établissements industriels**

		Etab. Non syndiqués	Etab. syndiqués	Total	Test t de Student <sup>a</sup>
<b>Rémunération du personnel</b>					
Salaires / Effectifs (KF)	Moyenne	151,44	188,41	178,67	p.c.<0,01 %*** Différence significative de moyennes
	Ecart type	48,91	66,02	61,51	
	N	221	618	839	
Charges de personnel / V.A. corrigée (%)	Moyenne	72,79	68,19	69,42	p.c.=0,04 %*** Différence significative de moyennes
	Ecart type	14,34	16,23	15,72	
	N	205	561	766	
<b>Ratios de productivité</b>					
V.A. brute/ effectif (KF)	Moyenne	296,94	382,60	359,61	p.c.<0,01 %*** Différence significative de moyennes
	Ecart type	126,60	160,99	151,76	
	N	216	589	805	
Production./ effectif (KF)	Moyenne	921,04	1 362,70	1 246,89	p.c.<0,01 %*** Différence significative de moyennes
	Ecart type	677,71	930,24	864,02	
	N	220	619	839	

<sup>a</sup> Intervalle de confiance à 95 %

Quels que soient les indicateurs utilisés, il existe une différence significative de niveaux de rémunération et de productivité du travail entre les établissements syndiqués et non syndiqués. Les établissements syndiqués proposent un niveau de rémunération supérieur aux autres établissements. En revanche, il semble que la contribution des charges de personnel à la valeur ajoutée soit inférieure dans les établissements syndiqués. Ce constat peut s'expliquer par le fait que la présence syndicale est moins forte dans les petites structures dans lesquelles les salaires constituent souvent la part la plus importante de la valeur ajoutée. Par ailleurs, les établissements syndiqués affichent des niveaux de productivité supérieurs aux autres établissements. Ceci peut résulter d'autres facteurs qu'il conviendrait de prendre en compte telles que la taille de l'entreprise<sup>24</sup> ou l'intensité capitaliste de celle-ci.

<sup>24</sup> En fait, la taille de l'établissement ne semble pas intervenir dans cette relation. En effet, un test de comparaison de moyennes (t de Student) sur les mêmes variables a été réalisé sur deux sous-échantillons distincts composés l'un, des établissements de moins de 200 salariés et l'autre, des établissements de plus de 200 salariés. Les résultats obtenus sont similaires à ceux présentés ici sur l'ensemble des établissements industriels. La productivité du travail et le salaire moyen sont supérieurs dans les établissements syndiqués dans ces deux sous-échantillons.

Le tableau 16 suivant présente un récapitulatif des différences constatées entre les établissements syndiqués et non syndiqués en terme de performance économique et financière. Des différences significatives ressortent dans les secteurs de l'industrie, du BTP et du commerce.

**Tableau 16. Comparaison des performances économiques et financières des établissements syndiqués et non syndiqués, en 1998**

	Ratios de marge		Ratios de rentabilité		Ratios de productivité		Niveaux des salaires	
	Résultat net / C.A. (%)	E.B.E. / C.A. (%)	Résultat net / Capitaux propres (%)	E.B.E. / Capitaux engagés (%)	V.A. brute / effectif (KF)	Production / effectif (KF)	Salaires / Effectifs (KF)	Charges de personnel / V.A. corrigée (%)
<b>Industrie (y.c. IAA)</b>								
1. Non syndiqués.....	1,3	6,0	11,1	15,7	304,5	921,0	151,4	72,8
2. Syndiqués.....	2,8	5,0	9,3	12,5	418,9	1 390,7	188,4	68,2
Ecart : (2) – (1).....	+1,5**	-1,0	-1,8	-3,2	+114,4***	+469,7***	+37,0***	-4,6***
Ecart à structure par secteurs d'activités et tailles identiques.....	+0,1	-2,8**	-2,0	-7,4**	+105,3***	+444,8***	+37,0***	-3,2**
<b>BTP</b>								
1. Non syndiqués.....	0,7	2,6	12,3	3,0	231,9	686,4	134,3	84,7
2. Syndiqués.....	0,6	-0,1	10,0	-4,0	277,3	827,1	171,1	85,9
Ecart : (2) – (1).....	-0,1	-2,7*	-2,3	-7,0	+45,4***	+140,7***	+36,8***	+1,2
Ecart à structure par secteurs d'activités et tailles identiques.....	-0,1	-2,8*	-2,1	-7,2	+45,6***	+140,2***	+37,0***	+1,2
<b>Transports</b>								
1. Non syndiqués.....	1,7	7,2	12,9	17,1	306,6	740,1	138,1	74,9
2. Syndiqués.....	0,6	1,6	15,3	8,7	238,0	625,1	138,0	80,9
Ecart : (2) – (1).....	-1,1*	-5,6**	+2,4	-8,4*	-68,6	-115,0	-0,1	+6,0**
Ecart à structure par secteurs d'activités et tailles identiques.....	-1,1*	-5,6**	+2,5	-8,5*	-67,3	-112,9	+2,2	+6,0**
<b>Commerce</b>								
1. Non syndiqués.....	0,7	2,5	12,4	24,1	271,2	1 875,7	134,9	70,1
2. Syndiqués.....	0,8	3,8	14,8	13,2	497,3	2 532,9	148,7	68,9
Ecart : (2) – (1).....	+0,1	+1,3	+2,4	-10,9**	+226,1**	+657,2**	+13,8*	-1,2
Ecart à structure par secteurs d'activités et tailles identiques.....	+0,1	+1,3	+2,4	-11,0**	+225,1**	+650,7**	+13,7*	-1,2
<b>Services aux entreprises</b>								
1. Non syndiqués.....	1,5	4,3	7,9	30,5	289,7	550,5	174,8	80,6
2. Syndiqués.....	2,3	7,9	9,1	20,9	344,4	716,3	181,6	78,6
Ecart : (2) – (1).....	+0,8	+3,6	+1,2	-9,6	+54,7	+165,8	+6,8	-2,0
Ecart à structure par secteurs d'activités et tailles identiques.....	+0,7	+3,7	+1,2	-9,7	+55,5	+166,3	+7,2	-2,0
<b>Services aux particuliers</b>								
1. Non syndiqués.....	7,2	16,1	30,6	31,4	264,3	531,8	118,7	65,7
2. Syndiqués.....	3,7	12,5	23,8	21,6	280,7	507,8	163,4	66,9
Ecart : (2) – (1).....	-3,5	-3,6	-6,8	-9,8	+16,4	-24,0	+44,7*	+1,2
Ecart à structure par secteurs d'activités et tailles identiques.....	-3,5	-3,6	-6,8	-9,9	+15,5	-26,4	+43,8*	+1,2
<b>Ensemble</b>								
1. Non syndiqués.....	1,5	5,0	12,3	19,2	281,6	1 045,2	144,4	74,1
2. Syndiqués.....	2,2	4,4	10,4	11,3	384,4	1 286,3	175,0	71,4
Ecart : (2) – (1).....	+0,7	-0,6	-1,9	-7,9***	+102,8***	+241,1***	+30,6***	-2,7***
Ecart à structure par secteurs d'activités et tailles identiques.....	-0,0	-1,1	-1,9	-10,0***	+80,8***	+134,5***	+23,4***	-0,5

Champ : Etablissements de plus de 20 salariés.

\*, \*\*, \*\*\* Ecart respectivement significatif au seuil de 10, 5 et 1 % (Test t de Student)

\*  
\* \*

La plupart des entreprises de l'échantillon sont des P.M.E. ayant des effectifs compris entre vingt et cinq cents salariés et appartenant à un groupe de sociétés. De par leurs caractéristiques, près de 60 % des établissements connaissent une implantation syndicale, c'est-à-dire la présence d'au moins un délégué syndical. L'organisation syndicale la plus représentée est la C.G.T. Le taux de syndicalisation – évalué par les employeurs – avoisine les 13 % ce qui est supérieur à la moyenne nationale de l'ordre de 5 % dans le secteur privé.

Une étude des principaux résultats financiers montre que les établissements de l'échantillon ont bénéficié d'une forte croissance entre 1997 et 1998. Ces résultats ne semblent pas avoir été affectés par la présence syndicale. La comparaison entre les établissements ayant une représentation syndicale et ceux qui n'en ont pas, semble indiquer des résultats similaires. Il ressort que les établissements syndiqués présentent une performance financière comparable à ceux qui ne le sont pas. Ils paraissent offrir, cependant, une rémunération supérieure à leurs salariés et afficher un niveau plus élevé de productivité du travail.

Quels que soient les résultats obtenus, ces derniers s'avèrent insuffisants pour évaluer l'effet de la présence syndicale sur la performance de l'entreprise. Il est nécessaire de s'interroger sur la présence ou non d'autres facteurs influents. Les établissements de l'échantillon ont des caractéristiques différentes qui ne permettent pas de les comparer de manière aussi directe, sans avoir contrôlé au préalable un certain nombre de facteurs susceptibles d'influencer leurs performances, tels que les effectifs, l'intensité capitaliste ou le niveau d'exposition à la concurrence. La section suivante propose donc de présenter les résultats obtenus à l'aide de modèles de régression dont l'objectif est d'identifier les variables explicatives qui restituent le mieux possible la variabilité de la performance de l'entreprise, mesurée essentiellement à partir d'indicateurs comptables et financiers.

## **SECTION 2 – UNE TENTATIVE D’EXPLICATION DE L’EFFET SYNDICAL SUR LA PERFORMANCE FINANCIERE : LES RESULTATS DES MODELES DE REGRESSION**

Cette deuxième section est consacrée à l’identification des associations entre le syndicalisme et la performance financière (1.) qui résulterait notamment de l’influence syndicale sur les salaires et sur la productivité des salariés (2.). Pour chaque paragraphe, les tableaux des régressions sont d’abord présentés, puis les principaux résultats commentés. Pour ne pas alourdir les développements de la présente section, certains résultats obtenus figurent en annexe.

### **1. L’effet des syndicats sur la performance financière des entreprises françaises**

Cette section s’intéresse à l’effet des syndicats sur la performance financière des établissements de notre échantillon. La performance financière est évaluée, dans un premier temps, à partir des indicateurs de rentabilité économique et de rentabilité financière issus de la base de données DIANE. Dans un second temps, la performance de l’entreprise est évaluée à partir de l’indicateur de rentabilité perçue par l’employeur disponible dans l’enquête REPONSE 98.

#### **1.1. L’absence de lien entre les indicateurs financiers et la présence syndicale : les résultats d’estimations de modèles de régression**

Afin de mettre en évidence l’ensemble des facteurs influençant la performance financière dans les entreprises françaises, nous avons testé plusieurs modèles de régression<sup>25</sup>. Outre les variables explicatives rendant compte de la présence syndicale, nos modèles intègrent un certain nombre de variables de contrôle dont on souhaite neutraliser les effets. Ces variables de contrôle sont, dans le désordre, les effectifs de l’établissement, son secteur d’activité, son intensité capitalistique, la concentration du marché dans lequel évolue l’entreprise et l’évolution des ventes de cette entreprise. Plusieurs

<sup>25</sup> Se reporter au chapitre précédent pour une description plus précise du modèle estimé.



modèles successifs ont été testés en changeant à la fois d'indicateurs de performance financière (rentabilité économique, financière, commerciale) et de variables rendant compte des relations professionnelles (présence d'un délégué syndical, taux de syndicalisation, etc.).

### 1.1.1. Une absence de relation entre la performance financière et la présence syndicale

La première hypothèse de recherche (H.1.) a été testée par le biais de plusieurs modèles de régression, dont les résultats sont présentés dans le tableau 17 suivant<sup>26</sup>.

**Tableau 17. Les effets de l'implantation syndicale sur la performance financière des établissements privés et industriels français**

Variables indépendantes	Secteur privé		Industrie	
	Résultat net / Capitaux propres (%)	E.B.E. / Capitaux engagés (%)	Résultat net / Capitaux propres (%)	E.B.E. / Capitaux engagés (%)
Constante	11,49** (2,12)	35,98*** (3,63)	5,59 (0,81)	24,11 (1,51)
Présence syndicale	1,12 (0,59)	0,09 (0,03)	-2,78 (1,03)	2,04 (0,32)
Intensité capitalistique	-0,13 (0,17)	-3,70*** (2,67)	-1,14 (1,00)	-3,15 (1,31)
Taille de l'établissement	-0,28 (0,28)	3,41* (1,76)	3,38** (2,11)	4,39 (1,16)
Croissance de l'activité	18,19*** (4,45)	28,62*** (3,74)	12,84** (2,50)	24,81* (1,92)
Concentration du marché	3,43 (1,60)	-9,95** (2,40)	0,95 (0,33)	-19,27** (2,01)
Dépenses de R&D	94,05* (1,86)	71,81 (0,28)	96,82 (1,62)*	164,02 (0,49)
Secteurs d'activité (NAF 16)	coeff. non reportés	coeff. non reportés	coeff. non reportés	coeff. non reportés
F	2,80***	3,47***	1,78*	1,27 <sup>ns</sup>
R <sup>2</sup>	0,06	0,18	0,05	0,10
N	777	291	419	128

*t de Student entre parenthèses (valeur absolue), \*\*\*, \*\*, \* indiquent que les coefficients sont significatifs à 1%, 5% et 10 % respectivement.*

Les modélisations aboutissent généralement à un R<sup>2</sup> assez faible pour le ratio de rentabilité financière (*résultat net / capitaux propres*) : la part d'explication apportée par les différentes variables explicatives est peu importante. Ce constat n'est pas surprenant compte tenu des problèmes de signification économique des données comptables. Le résultat net résulte de la combinaison de nombreux éléments comptables (cessions d'actifs,

<sup>26</sup> Tous nos modèles de régression ont fait l'objet de plusieurs tests destinés à vérifier l'absence de violation des hypothèses de constance des variances, d'absence de multicollinéarité, l'absence d'autocorrélation des erreurs, de pertinence de la spécification linéaire.

provisions, etc.) qui affectent celui-ci pour des motifs d'ordre fiscal ou de politique de communication. L'indicateur de performance économique (*E.B.E. / capitaux engagés*) est à ce titre plus pertinent que l'indicateur de rentabilité financière.

Le tableau 18 synthétise l'ensemble des résultats obtenus en tenant compte des différents indicateurs de relations professionnelles.

**Tableau 18. Les effets de l'implantation syndicale sur la performance financière des établissements privés et industriels français (coefficients  $\beta$  d'un modèle de régression)**

Coefficients rendant compte de l'effet sur le ratio...	Secteur privé		Industrie	
	Résultat net / Capitaux propres (%)	E.B.E. / Capitaux engagés (%)	Résultat net / Capitaux propres (%)	E.B.E. / Capitaux engagés (%)
Variables rendant compte des relations professionnelles				
Présence d'au moins un délégué syndical	1,12 (0,59)	0,09 (0,03)	-2,78 (1,03)	Modèle non significatif
Présence d'au moins deux sections syndicales	3,30* (1,77)	2,65 (0,74)	-0,17 (0,07)	Modèle non significatif
Taux de participation aux élections professionnelles	0,03 (0,71)	-0,04 (0,54)	0,04 (0,74)	-0,04 (0,40)
Taux de syndicalisation	-0,05 (0,97)	0,04 (0,48)	-0,06 (0,88)	Modèle non significatif
CFDT majoritaire	1,30 (0,59)	2,57 (0,58)	-0,36 (0,14)	Modèle non significatif
CFTC majoritaire	-8,18* (1,66)	-6,69 (0,59)	-6,19 (0,72)	Modèle non significatif
CGC majoritaire	5,75 (0,73)	13,42 (1,08)	-4,47 (0,43)	Modèle non significatif
CGT majoritaire	-0,10 (0,05)	0,82 (0,21)	-0,38 (0,18)	Modèle non significatif
FO majoritaire	1,59 (0,53)	-2,39 (0,37)	1,25 (0,32)	25,64* (1,69)
Autres syndicats majoritaire	-11,13 (0,71)	-15,35 (0,61)	-3,78 (0,18)	Modèle non significatif
Liste non syndiquée majoritaire	-0,81 (0,45)	7,15** (2,35)	1,59 (0,64)	Modèle non significatif

*t de Student* entre parenthèses (valeur absolue), \*\*\*, \*\*, \* indiquent que les coefficients sont significatifs à 1%, 5% et 10 % respectivement.

Une large majorité des estimations met en évidence l'absence de liens significatifs entre les indicateurs de présence syndicale et la performance financière de l'établissement. Seule la présence d'une liste non syndiquée majoritaire aux élections du comité d'entreprise semble avoir un lien positif significatif sur la rentabilité économique de l'entreprise. Cependant, ce résultat n'est pas suffisant pour valider l'hypothèse de recherche H.1.

En conclusion, **les résultats font apparaître une absence d'effets significatifs de la présence syndicale sur la performance financière de l'entreprise, rejetant ainsi l'hypothèse H.1.** Aucune influence négative de la présence syndicale sur la performance financière de l'entreprise n'est ressortit, comme le laissait supposer de nombreux travaux existants dans la littérature, notamment américaine. Cette absence de relation dans le contexte français a également été mise en exergue récemment par Mathieu-Morvan dans le secteur plus spécifique des équipementiers automobiles<sup>27</sup>. Finalement, alors que de nombreux commentateurs de la vie économique française ont tendance à insister sur les effets néfastes de la présence syndicale dans les entreprises, les syndicats français n'ont que peu d'influence sur la santé économique et financière de l'entreprise. Cependant, les limites inhérentes à l'utilisation de données comptables oblige à rester prudent quant à leurs effets réels. L'effet des syndicats sur la performance financière de l'entreprise est supposée plus marquée pour les entreprises soumises à une faible concurrence<sup>28</sup>. Une analyse de l'impact syndical sur la performance des entreprises soumises à différents niveaux de concurrence a été réalisée dans ce sens. La démarche a consisté à tester l'hypothèse au sein de différents sous-groupes élaborés sur la base de la part de marché de l'entreprise. Les résultats obtenus sont présentés dans les tableaux 19 et 20 suivants.

**Tableau 19. Les effets de l'implantation syndicale sur la performance financière des établissements privés et industriels français sur un marché peu concurrentiel**

Variables indépendantes	Secteur privé		Industrie	
	Résultat net / Capitaux propres (%)	E.B.E. / Capitaux engagés (%)	Résultat net / Capitaux propres (%)	E.B.E. / Capitaux engagés (%)
Constante	23,24* (1,73)		11,76 (0,77)	
Présence syndicale	5,17 (1,22)		2,20 (0,41)	
Intensité capitalistique	-3,20* (1,77)		-2,99 (1,15)	
Taille de l'établissement	3,51 (1,48)	Effectifs trop faibles	5,16 (1,48)	Effectifs trop faibles
Croissance de l'activité	30,75*** (3,14)		1,41 (0,11)	
Dépenses de R&D	296,00 (1,26)		1008,43*** (3,74)	
Secteurs d'activité (NAF 16)	coeff. non reportés		coeff. non reportés	
F	2,16**		2,92***	
R <sup>2</sup>	0,21		0,31	
N	129		62	

*t* de Student entre parenthèses (valeur absolue), \*\*\*, \*\*, \* indiquent que les coefficients sont significatifs à 1%, 5% et 10 % respectivement.

<sup>27</sup> MATHIEU-MORVAN I., *op. cit.*, 2001.

<sup>28</sup> ADDISON J.T. et HIRSCH B., *op. cit.*, 1989.

**Tableau 20. Les effets de l'implantation syndicale sur la performance financière des établissements privés et industriels français sur un marché très concurrentiel**

Variables indépendantes	Secteur privé		Industrie	
	Résultat net / Capitaux propres (%)	E.B.E. / Capitaux engagés (%)	Résultat net / Capitaux propres (%)	E.B.E. / Capitaux engagés (%)
Constante	9,72 (1,39)	43,48*** (3,51)	2,82 (0,37)	38,68** (2,57)
Présence syndicale	-1,41 (0,56)	2,81 (0,61)	-4,19 (1,40)	4,54 (0,73)
Intensité capitalistique	0,42 (0,42)	-4,73** (2,52)	-0,63 (0,51)	-5,71** (2,49)
Taille de l'établissement	-0,75 (0,55)	3,47 (1,26)	2,87 (1,54)	6,62* (1,85)
Croissance de l'activité	17,53*** (3,23)	25,31** (2,57)	14,29** (2,58)	21,00* (1,66)
Dépenses de R&D	120,41 (1,35)	224,75 (0,71)	61,45 (0,98)	136,12 (0,44)
Secteurs d'activité (NAF 16)	coeff. non reportés	coeff. non reportés	coeff. non reportés	coeff. non reportés
F	1,66*	2,94***	2,04**	2,12**
R <sup>2</sup>	0,05	0,20	0,04	0,13
N	461	182	358	119

*t de Student entre parenthèses (valeur absolue), \*\*\*, \*\*, \* indiquent que les coefficients sont significatifs à 1%, 5% et 10 % respectivement.*

L'absence de lien significatifs entre la présence syndicale et la performance financière est également confirmée lorsque l'entreprise bénéficie d'une part de marché supérieure à 50%. Ce résultat entre en totale contradiction avec la plupart des études américaines qui ont montré que la rente syndicale était d'autant plus importante que l'entreprise était en situation de monopole sur son marché. Au contraire, le signe des coefficients de régression semble montrer que la présence syndicale a une influence positive sur la performance financière lorsque l'entreprise domine son marché.

Après avoir examiné le lien direct pouvant exister entre la présence syndicale et la performance financière, mesurée par des données comptables et financières, il convient d'expliquer la performance financière à partir des variables traditionnellement retenues dans la littérature : les salaires et la productivité du travail.

### 1.1.2. Salaire, productivité du travail et performance financière : des liens étroits confirmés

Dans cette recherche, les syndicats sont supposés réduire la performance financière des entreprises en jouant sur le niveau des salaires et sur la productivité du travail (H.2. et H.3.). Le lien entre ces différentes variables a été testé en utilisant un système d'équations simultanées. En effet, dans un tel système, les équations de régression sont indépendantes les unes des autres (certaines variables figurent dans plusieurs équations à la fois, c'est le cas du *salaire moyen* qui est supposé avoir une influence à la fois sur *la productivité du travail* et sur *la performance financière*)<sup>29</sup>. La procédure d'estimation des Doubles Moindres Carrés (DMC ou 2SLS) est plus adaptée que les moindres carrés ordinaires (MCO ou OLS) pour tester le lien entre ces variables. Les modèles de régression estimés par la méthode des doubles moindres carrés (*2SLS – Two-Stages Least Squares*) sont présentés ci-après (cf. tableau 21).

**Tableau 21. Le lien entre performance financière, rémunération et productivité des salariés**

<i>Variables Indépendantes</i>	Productivité (VA/ effectifs)		Rentabilité économique (EBE/Capitaux engagés)		Productivité (VA/ effectifs)		Rentabilité financière (Résultat net/Capitaux propres)	
	Coef.	t	Coef.	t	Coef.	t	Coef.	t
Intensité capitalistique	17,48***	(4,86)	-4,17***	(-4,82)	10,07***	(4,28)	-1,23**	(-2,48)
Salaire moyen (Salaire/eff.)	1,79***	(12,69)	-0,27***	(-5,85)	2,10***	(21,00)	-0,17***	(-5,54)
Productivité (VA/effectifs)			0,14***	(7,10)	-	-	0,09***	(8,64)
Croissance de l'activité R&D	-5,71	(-0,78)	16,30**	(2,35)	-45,03**	(-2,01)	13,64***	(2,90)
International	16,48	(1,02)	260,54	(1,33)	-	-	61,21	(0,86)
Concentration du marché	7,05	(0,43)	-	-	30,22***	(2,97)	-	-
Secteur d'activité (NAF 16)			-	-	13,62	(1,24)	-	-
		Oui		Oui		Oui		Oui
<b>F</b>	23,87***		6,10***		60,17***		5,53***	
<b>R<sup>2</sup> ajusté</b>	0,69		0,35		0,67		0,14	
<b>N</b>	162		162		455		455	

<sup>a</sup> Toutes les régressions comportent une constante et des variables de contrôle du secteur d'activité (NAF 16) que nous n'avons pas présenté ici. \* Statistiquement significatif au seuil de 10% ; \*\* au seuil de 5% ; \*\*\* au seuil de 1%.

Ces résultats montrent que la rémunération des salariés influence négativement la performance financière, alors que la productivité des salariés exerce une influence positive sur la performance financière de l'entreprise et ce quels que soient les indicateurs utilisés. Il existerait, par conséquent, un lien significatif entre ces trois variables susceptibles d'être influencées par la présence syndicale. **L'hypothèses H.2. selon laquelle les**

<sup>29</sup> Compte tenu de la forte auto-corrélation entre le salaire moyen et la productivité du travail, il n'est pas judicieux d'estimer les équations de régression avec la méthode des moindres carrés ordinaires.

**rémunérations influencent négativement la performance financière est validée, ainsi que l'hypothèse H.3. selon laquelle la productivité des salariés exerce une influence positive sur la performance financière.**

Compte tenu des limites inhérentes à l'utilisation de données comptables et financières pour évaluer la performance financière de l'entreprise, nous avons réalisé une série d'estimations, à partir de modèles logit destinés à étudier le lien entre la présence syndicale et la rentabilité relative perçue par l'employeur.

## **1.2. Une confirmation des résultats obtenus avec les indicateurs comptables et financiers : les résultats d'estimations de modèles logit**

Après avoir examiné la liaison entre le syndicalisme et la performance financière des entreprises à partir des données appariées de l'enquête REPONSE 98 et de la base de données financières DIANE, est proposée, dans ce paragraphe, une analyse complémentaire de l'influence syndicale en testant l'effet du syndicalisme sur la performance perçue par l'employeur. L'hypothèses H.1. selon laquelle les syndicats ont un effet négatif sur la rentabilité de l'entreprise est testée ici par le biais d'un modèle de régression de type logit permettant d'expliquer une variable de classe (ou ordinale)<sup>30</sup>. Cette dernière correspond à la perception de l'employeur de la rentabilité de son entreprise par rapport à son environnement.

### **1.2.1. L'effet des syndicats sur la rentabilité relative perçue par l'employeur**

Le modèle économétrique de type logit contrôle l'effet d'un certain nombre de caractéristiques sur la probabilité qu'un établissement obtienne une rentabilité supérieure à son principal concurrent, en isolant les effets propres de chaque variables explicative, compte tenu des hypothèses retenues (c'est-à-dire de l'ensemble des variables explicatives intégrées dans le modèle). Par exemple, « *toutes autres variables égales par ailleurs : taille, secteur, etc.* », la probabilité d'obtenir une performance supérieure à son principal concurrent s'accroît nettement et avec une forte significativité, si l'activité de l'entreprise est considérée en croissance par l'employeur (cf. tableau 22).

---

<sup>30</sup> Se reporter au chapitre précédent pour une description précise de cette variable « réponse ».

Tableau 22. Facteurs associés à la performance relative perçue par l'employeur <sup>a</sup>

Variables expliquées	Performance relative perçue par l'employeur	
	Secteur privé	Industrie
<b>Variables explicatives</b>		
<b>Caractéristiques des relations professionnelles</b>		
Présence d'au moins un délégué syndical.....	-0,088 (0.4)	-0,121 (0.3)
<b>Taille de l'établissement</b>		
Moins de 500 salariés.....	ref.	ref.
Plus de 500 salariés.....	-0,242 (1.6)	-0,024 (0.0)
<b>Age de l'établissement</b>		
Moins de 9 ans.....	ref.	ref.
10 à 19 ans.....	0,291* (3.1)	0,079 (0.1)
20 ans et plus.....	0,251* (2.8)	-0,076 (0.1)
<b>Secteur d'activité de l'établissement</b>		
Industries Agricoles et Alim.....	0,204 (0,6)	0,074 (0,1)
Energie.....	-0,486 (0,4)	-0,567 (0,4)
Biens intermédiaires.....	ref.	ref.
Biens d'équipement.....	-0,344 (2,0)	-0,367 (2,2)
Biens de consommation.....	0,133 (0,3)	0,054 (0,0)
Automobile.....	-0,410 (1,0)	-0,455 (1,2)
BTP.....	-0,344 (1,2)	-
Commerce.....	0,374* (3,1)	-
Transport-Télécom.....	0,270 (1,1)	-
Banques-Assurances.....	0,483 (2,4)	-
Services aux entreprises.....	0,221 (0,9)	-
Services aux particuliers.....	1,357*** (20,7)	-
Santé- Education.....	0,536* (2,9)	-
Appartenance à un groupe.....	0,137 (1,2)	0,062 (0,1)
<b>Perception du climat social</b>		
Très calme ou plutôt calme.....	0,346*(3.6)	0,159 (0.4)
Très tendu ou plutôt tendu.....	ref.	ref.
<b>Horizon du marché</b>		
Local.....	-0,121 (0.4)	0,310 (0.3)
Régional.....	0,119 (0.4)	-0,044 (0.0)
National.....	ref.	ref.
International.....	-0,017 (0.0)	-0,059 (0.1)
<b>Parts de marché</b>		
Moins de 3 %.....	-0,236 (1.9)	-0,308 (1.4)
3 à 24 %.....	ref.	ref.
25 à 49 %.....	0,058 (0.1)	0,133 (0.3)
50 % et plus.....	0,372*** (5.5)	0,154 (0.3)
<b>Evolution de l'activité</b>		
Croissance.....	0,555*** (15.0)	0,518** (5.1)
Stabilité.....	ref.	ref.
Décroissance.....	0,004 (0.0)	-0,470 (1.9)
Evolution en hausse des effectifs au cours des trois dernières années.....	0,559*** (20.2)	0,579*** (8.9)
<b>Profil du répondant</b>		
DRH ou chef du personnel.....	-0,203 (2.1)	-0,210 (1.1)
<b>Composition de la main d'œuvre</b>		
% de femmes > 20 %.....	-0,032 (0.0)	0,056 (0.1)
Temps partiels < 10 %.....	-0,102 (0.5)	-0,285 (1.7)
Pratiques de GRH.....	0,098*** (18.5)	0,057 (2.5)
Nombre d'observations	1 708	773

<sup>a</sup> Toutes les estimations sont basées sur un modèle logit dichotomique. \*\*\*, \*\*, \* indiquent que les coefficients sont significatifs à 1%, 5% et 10 % respectivement, les valeurs du Khi-deux sont en italiques. Pour chaque modèle, le test du rapport de vraisemblance indiquait que les variables explicatives sont ensemble significatives au seuil de 1 %. <sup>#</sup> La modalité de référence est l'inverse de la modalité présentée (ex : présence d'un DS / absence de DS).

Le tableau 22 présente les résultats obtenus sur l'échantillon d'établissements du secteur privé et sur l'échantillon d'établissement du secteur industriel. L'activité syndicale est « opérationnalisée » ici par la présence d'au moins un délégué syndical dans l'établissement. D'autres modèles de régression de type logit ont été réalisés en utilisant différentes variables rendant compte des relations professionnelles. Les résultats obtenus sont synthétisés dans le tableau 23 suivant<sup>31</sup>.

**Tableau 23. Les effets de l'implantation syndicale sur la performance relative de l'établissement (coefficients d'un modèle logit dichotomique)**

Variables rendant compte des relations professionnelles	Coefficient traduisant l'effet sur la performance relative de l'établissement	
	Secteur privé	Industrie
<b>1. Présence syndicale</b>		
Présence d'au moins un délégué syndical	-0.088 (0.4)	-0.121 (0.3)
<b>2. Pluralisme syndical</b>		
Présence d'au moins deux sections syndicales	-0.128 (0.9)	-0.002 (0.0)
<b>3. Identité des sections syndicales présentes dans l'étab.</b>		
CGT	0.069 (0.2)	0.148 (0.3)
CFDT	-0.004 (0.0)	-0.219 (0.8)
CGT-FO	0.204 (1.7)	0.465 (4.4)**
CFTC	-0.001 (0.0)	0.057 (0.0)
CGC	-0.182 (1.0)	-0.295 (1.4)
Autres syndicats	-0.273 (1.3)	0.076 (0.0)
<b>4. Majorité aux dernières élections professionnelles</b>		
CGT	-0.071 (0.1)	0.153 (0.2)
CFDT	-0.040 (0.0)	0.125 (0.1)
CGT-FO	0.064 (0.1)	0.505 (1.7)
CFTC	0.126 (0.1)	0.389 (0.3)
CGC	-1.276 (2.7)*	-0.955 (0.7)
Autres syndicats	-0.757 (1.3)	-0.285 (0.1)
Liste non syndiquée	0.063 (0.1)	0.133 (0.2)
<b>5. Taux de participation aux élections professionnelles</b>		
Faible	-0.294 (0.4)	-0.297 (0.1)
Moyen	0.286 (0.8)	0.243 (0.1)
Fort	0.084 (0.3)	-0.064 (0.1)
<b>6. Taux de syndicalisation</b>		
Faible	0.271 (2.2)	-0.044 (0.0)
Moyen	0.179 (1.5)	0.120 (0.3)
Fort	0.191 (1.2)	0.253 (1.0)

*Khi-2 entre parenthèses, \*\*\*, \*\*, \* indiquent que les coefficients sont significatifs à 1%, 5% et 10 % respectivement.*

La propension de l'employeur à juger la rentabilité de son entreprise comme supérieure à celle de ses concurrents n'est pas influencée par la présence d'un délégué syndical ni même par un taux de syndicalisation élevé. Les résultats indiquent seulement une tendance plus forte des employeurs à considérer que la rentabilité de leur

<sup>31</sup> Tous les modèles logit intègrent les mêmes variables de contrôle (effectifs, secteur d'activité, etc.). Nous ne les avons pas présentées ici pour faciliter la lecture des résultats statistiques.



établissement est supérieure à celle de la concurrence lorsque la CGT-FO est majoritaire dans l'entreprise. Finalement, les variables liées aux relations professionnelles ne semblent pas avoir une grande influence sur la rentabilité relative perçue par les employeurs. En revanche, d'autres facteurs ont une influence plus importante.

### 1.2.2. Les facteurs associés à la rentabilité perçue par l'employeur

Cette analyse des résultats au niveau de l'ensemble du secteur privé français apporte un éclairage intéressant sur les facteurs susceptibles d'influencer la perception de la performance du dirigeant. Une analyse plus fine de l'effet sectoriel montre que la rentabilité (perçue) est meilleure dans le commerce, le services aux particuliers et les banques-assurances<sup>32</sup>. Ces secteurs d'activités, notamment le commerce et le services aux particuliers, sont le plus souvent des structures de petites tailles. En fait, il apparaît que la propension à juger la performance de son établissement comme supérieur à celui de ses concurrents dépend essentiellement de l'évolution du volume d'activité au cours des trois dernières années (1996 à 1998). D'ailleurs, la performance perçue est liée également à la hausse des effectifs sur ces mêmes années. La perception de la performance par les dirigeants est donc très liée à ces indicateurs. La part de marché de l'entreprise exerce également une influence sur la rentabilité perçue.

### 1.2.3. L'incidence du niveau d'exposition à la concurrence

A l'instar des tests par modèles de régression, a également été réalisée une régression logit en fonction des niveaux de concurrence. La démarche a consisté à tester l'influence syndicale sur la rentabilité perçue au sein de différents sous-groupes élaborés sur la base de la part de marché de l'entreprise et de l'évolution de l'activité. Les résultats obtenus sont identiques : la présence syndicale, mesurée par l'ensemble des indicateurs proposés précédemment, n'est pas liée significativement à la performance financière et ce, quel que soit le niveau concurrentiel de l'entreprise (cf. Tableau 24).

---

<sup>32</sup> Cf. tome 2, annexe 4, p. 81.

**Tableau 24. Les effets de la présence syndicale sur la performance relative de l'établissement (coefficients d'un modèle logit dichotomique) en fonction du degré de concentration du marché et de l'évolution de l'activité <sup>a</sup>**

	Présence syndicale et part de marché de l'entreprise	Présence syndicale et évolution de l'activité
Part de marché <=50%	-0.175 (1.5)	-
Part de marché >50%	0.436 (1.7)	-
Activité croissante ou fortement croissante	-	-0.115 (0.5)
Activité stable ou décroissante	-	0.125 (0.3)

<sup>a</sup> Les estimations complètes sont présentées en annexe 4, pages 83-88 (Tome 2).

\*  
\* \*

Les principaux enseignements de la recherche sur les effets du syndicalisme sur la performance financière sont les suivants<sup>33</sup> :

*1. Syndicats et performance financière : une absence d'influence des syndicats sur la rentabilité économique et financière de l'entreprise*

Contrairement à certaines conclusions de Mathieu-Morvan dans le secteur équipementier français<sup>34</sup>, les résultats montrent que la présence syndicale n'est pas associée à la performance financière de l'entreprise quels que soient les indicateurs utilisés. Ces résultats sont confirmés par les tests réalisés sur le sous-échantillon d'entreprises industrielles qui ne révèlent pas de liens entre la présence syndicale et la performance financière. Cette conclusion est différente de celles des travaux anglo-saxons qui ont testé ce lien à partir de données comptables et financières et qui font état d'une relation négative entre la présence syndicale et la performance financière des entreprises<sup>35</sup>. En outre, l'analyse de l'effet syndical en fonction du niveau concurrentiel ne met pas en évidence de liens significatifs entre le syndicalisme et la performance financière, contredisant la plupart

<sup>33</sup> Nos conclusions sont similaires pour l'échantillon d'établissements industriels.

<sup>34</sup> Soulignons que les résultats significatifs obtenus par MATHIEU-MORVAN (op. cit., 2001) doivent être interprétés avec précautions. D'une part, l'effet négatif des syndicats n'est constaté que pour des ratios de marge nette et de rentabilité financière dans le seul cas où la syndicalisation est évaluée par un taux de couverture et d'autre part, il s'expliquerait essentiellement par la forte dispersion des données. Le retrait des valeurs extrêmes conduisant à des résultats non significatifs quel que soit l'indicateur utilisé.

<sup>35</sup> HIRSCH B., op. cit., 1991.

des travaux américains sur le sujet.

## 2. *Un lien étroit entre salaire, productivité et performance financière*

En revanche, les résultats indiquent que le niveau de salaire est fortement corrélé négativement à la performance financière de l'entreprise. Le surcoût salarial se répercuterait essentiellement sur les profits de l'entreprise et non sur les prix de vente comme l'envisagent certains économistes. En outre, la productivité des salariés est associée positivement à la performance financière de l'entreprise. Ce résultat est conforme aux nombreux travaux ayant testé le lien entre performance organisationnelle et performance financière de l'entreprise, aux Etats-Unis<sup>36</sup> comme en France<sup>37</sup>.

## 3. *Une rentabilité perçue par l'employeur qui ne dépend pas non plus de la présence syndicale*

On constate effectivement l'absence d'association entre la présence syndicale et la rentabilité relative perçue par la direction de l'entreprise. Ce résultat signifie que les employeurs qui perçoivent la rentabilité de leur entreprise comme étant supérieure à celle de leurs concurrents, sont aussi bien des dirigeants d'établissements qui connaissent une implantation syndicale que ceux qui ne connaissent pas d'implantation syndicale. Ces mêmes dirigeants estiment par ailleurs que le climat social de leur entreprise est plutôt bon. Une analyse plus fine des résultats montrent également que le secteur d'activité et la taille des établissements exercent une influence sur cette perception. Ainsi, les dirigeants des petites entreprises, dans le secteur du commerce et dont les salariés sont souvent peu syndiqués, ont une propension plus forte que les autres à considérer la rentabilité de leur entreprise comme étant supérieure à celle de leurs concurrents. Finalement, la croissance de l'activité semble être la principale variable sur laquelle se fonde les dirigeants pour évaluer la rentabilité de leur entreprise.

Ces différents résultats montrent l'absence de relations significatives entre les syndicats français et la performance financière. Cette absence de relation ne veut pas pour autant dire que les syndicats n'exercent pas d'effets sur la performance de l'entreprise. Il

<sup>36</sup> HUSELID M., *op. cit.*, 1995.

<sup>37</sup> D'ARCIMOLES C.H., *op. cit.*, 1994.

est possible que le syndicalisme exerce à la fois une influence positive sur les coûts salariaux et sur la productivité du travail. Ces deux effets pouvant conduire à un effet nul si la hausse des coûts induite par la présence syndicale est compensée par une amélioration de la productivité. Ce constat invite alors à approfondir l'analyse de l'influence syndicale en se focalisant plus particulièrement sur l'effet des syndicats sur les salaires et sur la productivité du travail.

## **2. Les facteurs explicatifs de la relation « syndicats-performance financière » : l'influence des syndicats sur les salaires et la productivité du travail**

Selon les hypothèses retenues (H.2. et H.3., cf. *infra* p. 235), la performance financière de l'entreprise pourrait dépendre du niveau des salaires et de la productivité du travail. Ce paragraphe vise à expliquer l'effet des syndicats sur les rémunérations (2.1.) et sur la productivité des salariés (2.2.).

### **2.1. Les effets de la présence syndicale sur les salaires**

#### **2.1.1. Une influence significative des syndicats sur les rémunérations**

L'hypothèse selon laquelle la présence syndicale est liée positivement aux salaires (H.2.) est testée par le biais de plusieurs modèles de régression, dont certains résultats sont présentés dans le tableau 25. Ces premiers résultats suscitent plusieurs remarques. On observe, tout d'abord, une liaison positive significative entre la présence d'un délégué syndical et la part de la valeur ajoutée destinée aux rémunérations des salariés : les entreprises qui connaissent une implantation syndicale semblent rémunérer davantage le facteur travail que les autres. Les syndicats permettraient une meilleure redistribution de la valeur ajoutée entre les salariés et les propriétaires. En revanche, la présence d'au moins un délégué syndical dans l'entreprise n'est pas liée positivement aux salaires moyens.

**Tableau 25. L'effet de la présence de délégués syndicaux sur les salaires**

Variables indépendantes	Secteur privé		Industrie	
	Salaire moyen / effectif total (KF)	Charges de personnel / V.A. brute (%)	Salaire moyen / effectif total (KF)	Charges de personnel / V.A. brute (%)
Constante	88,13*** (8,99)	0,89*** (27,64)	66,60*** (5,16)	0,88 (21,62)
Présence syndicale	3,30 (0,88)	0,04*** (2,98)	2,96 (0,56)	0,02 (1,37)
Intensité capitalistique	10,45*** (13,27)	-0,02*** (7,32)	13,37*** (12,61)	-0,02*** (4,92)
Effectif cadres	12,53*** (8,29)	-0,01** (2,49)	12,05*** (6,03)	-0,01** (2,45)
Effectif techniciens	5,60*** (3,66)	0,00 (0,2)	6,76*** (3,03)	-0,01 (0,88)
Effectifs ouvriers et employés	-19,84*** (12,29)	0,01 (1,29)	-23,10*** (9,60)	0,01* (1,64)
Croissance de l'activité	1,79 (0,23)	0,02 (0,78)	-2,10 (0,20)	-0,00 (0,16)
Secteurs d'activité (NAF 16)	coeff. non reportés	coeff. non reportés	coeff. non reportés	coeff. non reportés
F	40,30***	15,65***	39,72***	11,48***
R <sup>2</sup>	0,41	0,23	0,41	0,18
N	992	918	633	590

*t de Student entre parenthèses (valeur absolue), \*\*\*, \*\*, \* indiquent que les coefficients sont significatifs à 1%, 5% et 10 % respectivement.*

On peut noter, par ailleurs, l'association positive entre la variable *intensité capitalistique* et le salaire moyen, ainsi qu'entre les variables d'effectifs (ouvriers, techniciens et cadres) et le *salaire moyen*. Ce résultat prévisible indique que le niveau des salaires est plus important dans les grandes entreprises. En revanche, il apparaît que la part de la valeur ajoutée destinée aux salariés est plus faible dans les grandes entreprises. Ce résultat n'est pas surprenant, compte tenu du fait que la richesse créée par l'entreprise résulte souvent d'autres facteurs que le travail. Il se peut toutefois que l'identité du syndicat majoritaire aux dernières élections professionnelles exerce une influence sur les salaires. Nous avons donc testé un certain nombre de variables tenant compte des relations professionnelles dans les établissements de l'échantillon<sup>38</sup>. Le tableau 26 reprend l'ensemble des résultats des estimations obtenues à partir des modèles de régression.

<sup>38</sup> L'ensemble des résultats sont disponibles en annexe 4, page 93 (Tome 2).

**Tableau 26. Les effets de la présence syndicale sur les salaires  
(coefficients  $\beta$  d'un modèle de régression)**

Coefficients rendant compte de l'effet sur le ratio...	Secteur privé		Industrie	
	Salaires moyen / effectif total (KF)	Charges de personnel / V.A. brute (%)	Salaires moyen / effectif total (KF)	Charges de personnel / V.A. brute (%)
Variables rendant compte des relations professionnelles				
<b>Présence d'au moins un délégué syndical</b>	3,30 (0,88)	0,04*** (2,98)	2,96 (0,56)	0,02 (1,37)
<b>Présence d'au moins deux sections syndicales<sup>39</sup></b>	12,93*** (3,68)	0,01 (1,19)	10,72** (2,33)	0,01 (1,08)
<b>Taux de participation aux élections professionnelles</b>	0,14 (1,56)	-0,00* (1,77)	0,24** (2,00)	-0,00 (0,53)
<b>Taux de syndicalisation</b>	0,13 (1,27)	0,00 (0,27)	0,08 (0,66)	-0,00 (0,83)
<b>CFDT majoritaire</b>	-0,43 (0,11)	0,01 (0,61)	0,20 (0,04)	0,02 (1,56)
<b>CFTC majoritaire</b>	-8,35 (0,73)	0,06 (1,55)	-13,24 (0,85)	0,05 (1,06)
<b>CGC majoritaire</b>	32,09* (1,91)	-0,04 (0,63)	61,34** (2,15)	-0,13 (1,28)
<b>CGT majoritaire</b>	12,37*** (3,59)	0,01 (0,65)	6,65 (1,57)	-0,01 (0,44)
<b>FO majoritaire</b>	-6,85 (1,32)	0,01 (0,69)	-1,26 (0,18)	-0,01 (0,44)
<b>Autres syndicats majoritaire</b>	14,83 (0,77)	-0,07 (1,12)	-17,07 (0,60)	0,00 (0,03)
<b>Liste non syndiquée majoritaire</b>	-11,24*** (3,21)	-0,02* (1,71)	-12,24** (2,47)	-0,03* (1,74)

Les résultats présentés dans le tableau 26 sont intéressants. Ils montrent que, « *toutes choses égales par ailleurs* », le salaire moyen est plus élevé dans les établissements où co-existent plus de deux sections syndicales, que ce soit dans l'ensemble du secteur privé ou dans l'industrie. Ce résultat est surprenant car les spécialistes en relations professionnelles avancent souvent l'idée qu'il est plus difficile de parvenir à un accord salarial lorsque plusieurs syndicats doivent s'entendre dans le cadre des négociations collectives. Le fonctionnement des institutions représentatives du personnel devrait souffrir de cet émiettement syndical<sup>40</sup>. D'ailleurs, ce résultat est contradictoire avec celui de Coutrot et Madinier<sup>41</sup> qui ont observé une absence de relations entre le nombre de sections syndicales dans l'entreprise et les salaires et compléments de salaires. Plusieurs hypothèses peuvent expliquer cette relation significative, mais seule une investigation « qualitative » est en mesure d'éclaircir ce résultat paradoxal.

<sup>39</sup> Le coefficient de régression associé à la présence d'une seule section syndicale dans un établissement est égal à -9,35 (t de Student = -2,68) et est statistiquement significatif au seuil de 1%. Par conséquent, on peut dire que la présence d'une seule section syndicale dans un établissement a un effet négatif sur le niveau des salaires. En revanche, la présence de plus de deux sections syndicales a un effet positif sur les salaires.

<sup>40</sup> AMADIEU J.F., *op. cit.*, 1993.

<sup>41</sup> COUTROT T. et MADINIER, *op. cit.*, 1988.

Un autre résultat particulièrement singulier est la relation négative significative entre le salaire moyen et les représentants du personnel non syndiqués majoritaires aux élections professionnelles. Ce résultat semble démontrer que la présence de représentants du personnel non syndiqués n'exerce pas d'effet sur le niveau des rémunérations. Ce constat viendrait corroborer le fait que l'absence d'interlocuteurs syndiqués dans les entreprises françaises ne permet pas d'offrir un véritable contre-pouvoir. Le rapport de force serait favorable aux employeurs qui peuvent ainsi décider unilatéralement des augmentations salariales. Cette interprétation rejoint toutes les discussions actuelles autour de la faiblesse de la négociation collective en France. En effet, certains observateurs se demandent si la dépendance financière et matérielle des syndicats français envers les entreprises ne permettrait pas aux employeurs d'agir à leur guise sans tenir compte des organisations syndicales. Par ailleurs, *ceteris paribus*, les établissements dont la liste majoritaire est une liste C.G.T. présentent un salaire moyen supérieur aux autres établissements dans l'ensemble du secteur privé. Ce résultat peut éventuellement s'expliquer par le fait que la C.G.T. est considérée comme un syndicat plus revendicatif que les autres, notamment sur les salaires. Ceci doit cependant être interprété avec précaution et demande des investigations complémentaires. Il en est de même avec la relation significative mise en évidence entre la C.G.C et le niveau des salaires moyens.

**Enfin, il s'avère que l'ensemble de ces résultats valide partiellement l'hypothèse H.4. selon laquelle la présence syndicale exerce une influence positive sur la rémunération des salariés.** La seule présence d'un délégué syndical n'est pas suffisante pour exercer une influence sur la rémunération des salariés. Cette conclusion partielle corrobore celle de Mathieu-Morvan qui a souligné l'absence d'effets significatifs des syndicats sur la rémunération des salariés dans le secteur des équipementiers automobiles français<sup>42</sup>. En revanche, lorsqu'il existe plus de deux sections syndicales dans une entreprise, il est clairement établi que celles-ci exercent une influence positive sur les salaires. Ce constat s'avère intéressant dans la mesure où nous avons également montré que les représentants du personnel non syndiqués exerçaient un effet négatif sur les salaires. La combinaison de ces deux résultats laisse penser que le rapport de force entre les employés et les employeurs dans les négociations salariales en France est

<sup>42</sup> MATHIEU-MORVAN I., *op. cit.*, 2001.

clairement à l'avantage de ces derniers. La présence d'un délégué syndical n'aurait pas d'effet significatif sur les salaires car celui-ci peut très bien subir une pression si forte de la part de sa direction qu'il peut être amené à signer des accords sans pouvoir porter un jugement critique. Dans les petites structures, la désignation par la direction d'un interlocuteur syndical pour négocier n'est pas un fait rare. Dans ce cas, que dire de son autonomie par rapport à la direction ?

Ces résultats conduisent à s'interroger sur le comportement syndical vis-à-vis des négociations salariales dans les entreprises françaises. En effet, contrairement aux pays anglo-saxons où les syndicats négocient les salaires au niveau de l'entreprise, le niveau des salaires en France résulte à la fois de négociations nationales (SMIC), de négociations obligatoires multi-employeurs (minima de branche) et de négociations d'entreprises obligatoires<sup>43</sup>. Pour autant, ces dernières années, la négociation salariale s'est progressivement déplacée vers l'entreprise.

### 2.1.2. Des négociations salariales plus nombreuses en présence de syndicats...

Il est possible que les organisations syndicales exercent une influence sur le niveau de salaires au niveau de l'entreprise. Selon la littérature, ces écarts de rémunération résulteraient de l'activité de négociation des syndicats avec l'employeur. Une simple comparaison entre établissements syndiqués et non syndiqués donne lieu aux résultats suivants :

**Tableau 27. Négociations salariales dans les établissements syndiqués et non syndiqués**

Négociations salariales	Etablissements non syndiqués	Etablissements syndiqués	Total	Test du Khi <sup>2</sup>
<b>Oui</b>	520 47,4 %	1 348 80,6 %	1 868 67,5 %	d.d.l. =1 Khi <sup>2</sup> =333,01*** p.c.<.0001 <b>Significatif</b>
<b>Non</b>	577 52,6 %	324 19,4 %	901 32,5 %	
<b>Total</b>	1 097 100 %	1 672 100 %	2 769 100 %	

Le tableau 27 montre que les négociations salariales ont lieu davantage dans les établissements syndiqués. Un test du Khi-deux confirme, au seuil de 5 %, l'existence d'un lien de dépendance entre ces variables. La tendance à discuter et à négocier les salaires

<sup>43</sup> BARRAT O., COUTROT T., MABILE S., *La négociation salariale en France : des marges de manœuvre réduites au début des années quatre-vingt-dix, La société Française, Données Sociales, INSEE, 1995, pp. 199-208.*



varie essentiellement selon l'implantation syndicale : le taux de négociation salariale passe de 47,4 % pour les établissements non syndiqués à près de 81 % pour les établissements syndiqués. Ce résultat confirme les conclusions de Bangoura et Dayan. Selon eux, « à taille d'établissement identique, la présence d'au moins un délégué syndical dans l'établissement accroît très sensiblement la probabilité qu'on y négocie »<sup>44</sup>.

L'activité de négociation peut être également étudiée en fonction du taux de syndicalisation dans l'entreprise. Les résultats sont présentés dans le tableau 28.

**Tableau 28. Taux de syndicalisation et négociations salariales**

Négociations salariales	Taux de syndicalisation				Test du Khi <sup>2</sup>
	0 %	1 à 20 %	20 à 100 %	Total	
<b>Oui</b>	254 45,5%	767 75,9 %	251 82,3 %	1 272 67,9 %	d.d.l. =2 Khi <sup>2</sup> =193,08*** p.c.<.0001 <b>Significatif</b>
<b>Non</b>	304 54,5 %	244 24,1 %	54 17,7 %	602 32,1 %	
<b>Total</b>	558 100 %	1 011 100 %	305 100 %	1 874 100 %	

Si la fréquence des négociations est plus importante en présence de syndicats, force est de constater qu'elle augmente également en fonction du taux de couverture syndical. Un test du Khi-deux confirme l'existence d'un lien de dépendance entre les négociations et le taux de syndicalisation dans l'entreprise.

De tels résultats ne sont guère surprenants lorsque l'on sait que les organisations syndicales sont en principe les seules à pouvoir négocier dans l'entreprise<sup>45</sup>. De plus, la législation actuelle oblige l'employeur à engager des pourparlers sur le thème des salaires au moins une fois par an dès lors que son établissement comporte une ou plusieurs sections représentatives. Pour autant, il est possible que l'employeur néglige systématiquement les opinions des syndicats lors de ses décisions. Il convient alors d'analyser plus finement les données disponibles dans l'enquête REPONSE et d'introduire une différenciation entre *négociation* et *accord*.

En effet, toutes les négociations salariales n'aboutissent pas à un accord, loin s'en faut. « *Il arrive souvent que la négociation obligatoire échoue dans la recherche d'une conclusion positive* »<sup>46</sup>. En réalité, il est fréquent que les employeurs négocient pour

<sup>44</sup> BANGOURA S. et DAYAN J.L., *op. cit.*, 2001, page 2. Les négociations salariales augmentent également avec la taille des établissements (voir annexes), de 47 % pour les petits (20 à 49 salariés) jusqu'à 88 % au-delà de 1000 salariés. En outre, les discussions et négociations salariales varie selon le secteur d'activité : elles sont plus marquées dans l'industrie et certaines activités tertiaires comme les transports et les activités financières et immobilières. Elles sont inférieures dans les services aux particuliers.

<sup>45</sup> Voir à ce sujet la 2<sup>ème</sup> partie de cette thèse (chapitre 3).

<sup>46</sup> COUTROT T., *op. cit.*, 1998, page 104.

respecter les prescriptions légales, mais ne tiennent aucun compte des syndicats lors de la prise de décision. Globalement, 64,2 % des négociations se concluent par la signature d'un texte commun dans les établissements de notre échantillon.

### 2.1.3. ...mais des accords salariaux moins fréquents

Le tableau 29 montre que lors des négociations salariales, la signature des accords salariaux est plus fréquente dans les établissements non syndiqués<sup>47</sup>. Les établissements syndiqués sont près de 63 % à signer des accords salariaux contre 68,2 % pour les établissements non syndiqués.

**Tableau 29. Accords salariaux dans les établissements syndiqués et non syndiqués**

Accords salariaux	Etablissements non syndiqués	Etablissements syndiqués	Total	Test du Khi <sup>2</sup>
<b>Oui</b>	262 68,2 %	679 62,8 %	941 64,2 %	d.d.l. =1 Khi <sup>2</sup> =3,69* p.c.=0,5 % <b>Significatif</b>
<b>Non</b>	122 31,8 %	403 37,3 %	525 35,8 %	
<b>Total</b>	384 100 %	1 082 100 %	1 466 100 %	

Ce constat résulte du fait que de nombreux accords salariaux sont signés par d'autres représentants du personnel (élus du C.E., salarié mandaté, délégué du personnel,...), notamment dans les petites structures. D'ailleurs, une analyse plus détaillée des accords signés montre que ces derniers sont plus nombreux dans les petits établissements, ceux-là même qui sont les moins syndiqués. Ainsi, dans les entreprises de 20 à 49 salariés, 71,4 % des négociations salariales débouchent sur la signature d'un accord alors que seulement 49,4 % des négociations salariales conduisent à la signature d'un accord dans les entreprises de plus de 1000 salariés (cf. Tableau 30).

<sup>47</sup> En France, la loi ne permet normalement d'accord salarial que dans les entreprises où les syndicats sont présents.

**Tableau 30. Effectif des établissements et accords salariaux**

Effectifs	Pas d'accords signés	Accords signés	Total	Test du Khi <sup>2</sup>
Entre 20 et 49	68 28,6 %	170 71,4 %	238 16,1 %	d.d.l. =5 Khi <sup>2</sup> =16,49 p.c.<.0056*** <b>Significatif</b>
Entre 50 et 99	83 35,9 %	148 64,1 %	231 15,6 %	
Entre 100 et 199	104 33,0 %	211 67,0 %	315 21,3 %	
Entre 200 et 499	164 37,4 %	275 62,6 %	439 29,7 %	
Entre 500 et 999	74 41,1 %	106 58,9 %	180 12,2 %	
Plus de 1000	39 50,7 %	38 49,4 %	77 5,2 %	
Total	532 36,0 %	948 64,0 %	1 480 100,0 %	

Le tableau 31 présente la fréquence des accords salariaux en fonction du taux de syndicalisation.

**Tableau 31. Taux de syndicalisation et accords salariaux**

Accords salariaux	Taux de syndicalisation			Total	Test du Khi <sup>2</sup>
	0 %	1 à 20 %	20 à 100 %		
Avec tous les participants	94 46,5 %	242 37,0 %	88 41,9 %	424 39,8 %	d.d.l. =6 Khi <sup>2</sup> =32,83 p.c.=0,6202 <b>Non significatif</b>
Avec certains participants	27 13,4 %	145 22,2 %	40 19,0 %	212 19,9 %	
Décision unilatérale	68 33,7 %	223 34,1 %	75 35,7 %	366 34,4 %	
Aucune décision	13 6,4 %	43 6,6 %	7 3,3 %	63 5,9 %	
<b>Total</b>	202 100 %	653 100 %	210 100 %	1 065 100 %	

Les accords salariaux entre tous les participants sont plus nombreux dans les établissements ayant une faible couverture syndicale. Cependant, un test du Khi-deux ne confirme pas l'existence d'un lien significatif entre les accords salariaux et le taux de syndicalisation, ce qui n'est pas surprenant dans le contexte français où « *la probabilité d'arriver à un accord salarial ne dépend pas significativement de la proportion de salariés qu'ils regroupent* ». En outre, les accords salariaux seraient plutôt formels en France : « *la négociation est obligatoire, mais les syndicats ne sont pas en mesure d'influencer réellement les décisions de la direction* »<sup>48</sup>. D'ailleurs, près de 67 % des employeurs ayant

<sup>48</sup> COUTROT T., *op. cit.*, 1998, page 105.

conclu un accord sur les salaires en 1998 ont déclaré que les négociations n'avaient eu aucune influence sur leurs décisions.

Le tableau 32 présente les résultats d'un test d'égalité des moyennes réalisé sur deux échantillons indépendants, après avoir scindé l'échantillon initial en fonction de la réussite des négociations.

**Tableau 32. Accords salariaux et écarts de salaires**

		N	Moyenne	Ecart-type	Test sur l'égalité des moyennes
Salaires / effectifs (KF)	Accords signés entre tous les participants ou avec certains participants	586	165,66	70,46	p.c.=0,17 %*** Différence significative des moyennes
	Pas d'accords signés	357	180,28	66,87	
Charges de perso. / V.A. brute (%)	Accords signés entre tous les participants ou avec certains participants	536	70,04	18,05	p.c.=1,56 %** Différence significative des moyennes
	Pas d'accords signés	326	72,9	14,85	

Les salaires moyens auraient plutôt tendance à être plus élevés dans les établissements où il n'y a pas d'accords salariaux entre la direction et les représentants du personnel. Ce résultat paradoxal peut s'expliquer par le fait que la signature des accords salariaux a lieu plus souvent dans les petits établissements dans lesquelles les directions ont une propension plus forte à ne pas tenir compte des syndicats lors de la prise de décision<sup>49</sup>. Ce constat tendrait à prouver que lorsque les discussions ne donnent pas lieu à débat entre les partenaires sociaux, les négociations ne permettraient pas d'améliorer le niveau des salaires. Les effets de l'activité de négociation sur le niveau de rémunération des salariés ont été testés à l'aide d'un modèle de régression dont les résultats sont présentés en annexes<sup>50</sup>. Ce modèle ne permet pas de mettre en évidence une relation significative entre ces deux variables. A l'instar de Coutrot<sup>51</sup>, une série de tests complémentaires ont été effectués sur les données de l'échantillon en tenant compte uniquement des accords salariaux qui ont conduit à modifier les propositions de la direction. Ces accords « efficaces » pour reprendre la terminologie de Coutrot ont bien une influence significative sur le niveau des salaires moyens.

<sup>49</sup> Ne serait-ce qu'en raison de la faible présence syndicale dans les petites structures.

<sup>50</sup> Cf. Tome 2, annexe 4, page 99.

<sup>51</sup> COUTROT T., *op. cit.*, 1998.

\*  
\* \*

Les principaux enseignements des analyses statistiques sur le lien syndicats-salaires sont les suivants :

1. *Une absence de lien significatif entre le niveau des rémunérations et la présence d'un délégué syndical*

Il semblerait que la présence d'au moins un délégué syndical, n'ait pas d'effet significatif sur le niveau général des salaires moyens. Par ailleurs, l'influence syndicale mesurée par le taux de syndicalisation ou par le taux de participation aux élections du comité d'entreprise ne présente pas non plus de lien statistiquement significatif avec la rémunération des salariés. La présence d'un délégué syndical ne peut pas être associée à un véritable contre-pouvoir dans l'entreprise. Bien souvent, cet interlocuteur de la direction n'a pas suffisamment d'autonomie pour pouvoir négocier les salaires dans de bonnes conditions. Cette interprétation pourrait expliquer l'absence d'influence des délégués syndicaux sur les salaires. En ce sens, les conclusions de Mathieu-Morvan sont confirmées par nos résultats<sup>52</sup>.

2. *Une association positive entre le pluralisme syndical et le niveau de rémunération*

La présence de plusieurs organisations syndicales dans l'entreprise est associée à l'accroissement des salaires. Ce résultat vient contredire certains spécialistes pour qui, le pluralisme syndical ne peut être bénéfique pour les employés et *a fortiori* pour les négociations salariales<sup>53</sup>. En effet, la pluralité syndicale est supposée affaiblir le pouvoir de négociation des syndicats. Cependant, les résultats doivent être interprétés avec prudence et nécessitent une analyse plus fine des contextes de pluralité syndicale. La présence de deux sections syndicales ou de quinze sections syndicales – comme à Air France – peut révéler des différences considérables. Cette relation pourrait s'expliquer par le fait que l'existence de plusieurs organisations syndicales dans l'entreprise permet d'offrir un contre-pouvoir à la direction.

<sup>52</sup> MATHIEU-MORVAN I., *op. cit.*, 2001.

<sup>53</sup> AMADIEU J.F., *op. cit.*, 1999.

3. *La présence majoritaire d'élus non syndiqués au comité d'entreprise est liée négativement au niveau de rémunération*

L'analyse de l'influence syndicale sur les salaires en fonction de l'identité des syndicats majoritaires aux comités d'entreprise montre que la présence de la C.G.T. et de la C.G.C. est liée à des niveaux de salaires plus élevés, *toutes choses égales par ailleurs*. Ce résultat peut paraître paradoxal lorsque l'on sait que la présence de la C.G.T. réduit les chances de parvenir à un accord salarial<sup>54</sup>. Toutefois, les établissements dont les acteurs sociaux signent un accord salarial n'ont pas pour autant un niveau général de salaires plus élevé que les autres. La signature d'un accord salarial peut refléter un manque d'autonomie des représentants du personnel par rapport à l'employeur. D'ailleurs, le niveau des rémunérations est plus faible en présence de représentants du personnel non syndiqués qui, dans certaines situations, sont amenés à signer des accords salariaux avec la direction.

4. *Un lien entre les négociations collectives et les salaires qui dépend de l'implantation syndicale*

L'implantation syndicale ressort comme le principal déterminant de la propension à négocier les salaires dans l'entreprise. Cependant, les négociations ne conduisent pas toujours à la signature d'un accord entre les syndicats et les directions d'entreprise. Les chances de conclure ne dépassent pas une sur deux dans les grandes entreprises (plus de 500 salariés). Les accords seraient plus faciles à signer dans les petites structures où la négociation s'éloigne des procédures légales, puisque ce sont souvent des élus, voire des salariés sans mandat, qui négocient pour les salariés. Quoi qu'il en soit, l'étude de Bangoura et Dayan confirme que *“si les dirigeants dont la négociation a modifié la décision finale en matière de salaires sont globalement minoritaires, ils sont plus nombreux lorsqu'elle a été menée avec des délégués syndicaux, accompagnés ou non d'élus, plutôt qu'avec des élus seuls, ou a fortiori des salariés sans mandat. Déjà déterminante pour ouvrir la négociation puis la conclure par un accord, l'influence syndicale le reste pour infléchir les positions de la direction.”*<sup>55</sup>

Les analyses statistiques n'ont pas permis d'établir un lien significatif entre les

<sup>54</sup> BANGOURA S. et DAYAN J.L., *op. cit.*, 2001.

<sup>55</sup> *Ibid.*, page2.

accords salariaux et les rémunérations des salariés. Le sens de la liaison entre ces variables et les salaires témoigne de l'existence probable d'un lien positif entre celles-ci, mais cela ne peut être définitivement confirmé. L'incertitude autour des effets des négociations et des accords salariaux est également mise en exergue par Bangoura et Dayan qui soulignent le fait que "les dirigeants se montrent souvent sceptiques quant à l'impact réel de la négociation, même quand elle s'est conclue par un accord. Ce n'est pas l'avis des représentants salariés, pour qui elle a le plus souvent fait bouger la direction"<sup>56</sup>.

## 2.2. Une influence de la présence syndicale sur la productivité du travail partiellement validée

La revue de la littérature sur le sujet a montré combien la nature du lien entre les syndicats et la productivité du travail était difficile à identifier. Les premiers résultats de Coutrot dans le contexte français, semblent tout de même valider l'effet positif du syndicalisme sur la productivité des salariés<sup>57</sup>. L'hypothèse d'une association positive entre la présence syndicale et la productivité des salariés (H.5.) a été testée à partir d'une fonction de production Cobb-Douglas, dont les résultats sont présentés dans les tableaux 33 et 34.

**Tableau 33. Fonction de production Cobb-Douglas**

Variables indépendantes	Secteur privé		Industrie	
	Ln (V.A. brute/ effectif (KF)	Ln (Production/ effectif (KF)	Ln (V.A. brute/ effectif (KF)	Ln (Production/ effectif (KF)
Constante	4,15*** (42,98)	4,72*** (45,13)	4,13*** (35,98)	4,68*** (36,06)
Ln (K /L)	0,21*** (16,79)	0,26*** (20,07)	0,14*** (8,36)	0,21*** (10,96)
Ln (L)	0,01 (0,81)	0,02** (2,11)	0,08*** (5,52)	0,09*** (5,03)
Présence syndicale	0,06* (1,75)	0,06* (1,64)	-0,02 (0,48)	0,02 (0,40)
Qualité de la main d'œuvre	0,08*** (5,55)	0,09*** (5,67)	0,11*** (5,81)	0,12*** (5,79)
Concurrence internationale	0,12*** (3,33)	0,21*** (5,13)	0,06 (1,52)	0,11** (2,45)
Concentration du marché	-0,01 (0,22)	-0,11*** (2,63)	0,02 (0,47)	-0,03 (0,56)
Secteurs d'activité (NAF 16)	coeff. non reportés	coeff. non reportés	coeff. non reportés	coeff. non reportés
F	36,31***	93,88***	25,10***	38,72***
R <sup>2</sup>	0,33	0,56	0,30	0,40
N	1 271	1 275	641	644

*t* de Student entre parenthèses (valeur absolue), \*\*\*, \*\*, \* indiquent que les coefficients sont significatifs à 1%, 5% et 10 % respectivement.

<sup>56</sup> *Ibid.* page 3.

<sup>57</sup> COUTROT T., *op. cit.*, 1996.

Les analyses de régression montrent que la syndicalisation, évaluée à partir du taux de participation aux élections professionnelles ou à partir du taux de couverture syndicale, n'exerce pas d'influence statistiquement significative sur la productivité des salariés et ce, quel que soit le ratio utilisé. En revanche, on note un lien significatif au seuil de 10% entre la présence d'un délégué syndical et la productivité du travail. De même, l'existence de plusieurs sections syndicales dans un établissement semble lié significativement à la productivité des salariés (cf. tableau 34). Ces résultats confirment ceux de Coutrot obtenus à partir de la première enquête REPONSE menée en 1992.

**Tableau 34. Les effets de la présence syndicale sur la productivité du travail  
(coefficients  $\beta$  d'un modèle de régression)**

Coefficients rendant compte de l'effet sur le ratio...	Secteur privé		Industrie	
	Log (V.A. brute/ effectif) (KF)	Log (Production/ effectif) (KF)	Log (V.A. brute/ effectif) (KF)	Log (Production/ effectif) (KF)
Indicateurs rendant compte des relations professionnelles				
<b>Présence d'au moins un délégué syndical</b>	0,06* (1,75)	0,06* (1,64)	-0,02 (0,48)	0,02 (0,40)
<b>Présence d'au moins deux sections syndicales<sup>58</sup></b>	0,07** (2,11)	0,08** (2,00)	0,00 (0,12)	0,03 (0,63)
<b>Taux de participation aux élections professionnelles</b>	0,00 (0,96)	0,00 (0,18)	-0,00 (0,87)	-0,00 (0,70)
<b>Taux de syndicalisation</b>	-0,00 (0,19)	-0,00 (1,25)	0,00 (0,87)	-0,00 (0,27)
<b>CFDT majoritaire</b>	-0,01 (0,36)	0,06 (1,24)	-0,03 (0,57)	0,02 (0,31)
<b>CFTC majoritaire</b>	-0,05 (0,47)	0,06 (0,57)	-0,10 (0,66)	-0,08 (0,47)
<b>CGC majoritaire</b>	0,52*** (3,80)	0,37** (2,47)	0,21 (1,17)	0,28 (1,37)
<b>CGT majoritaire</b>	0,04 (0,98)	-0,01 (0,30)	0,03 (0,65)	-0,01 (0,16)
<b>FO majoritaire</b>	-0,07 (1,34)	0,03 (0,55)	-0,06 (0,85)	0,05 (0,68)
<b>Autres syndicats majoritaire</b>	0,71*** (3,57)	0,22 (1,00)	0,37 (1,35)	-0,09 (0,28)
<b>Liste non syndiquée majoritaire</b>	-0,00 (0,08)	0,00 (0,09)	0,04 (0,79)	0,05 (1,03)

*t de Student entre parenthèses (valeur absolue), \*\*\*, \*\*, \* indiquent que les coefficients sont significatifs à 1%, 5% et 10 % respectivement.*

La présence de la C.G.T., pourtant considéré comme un syndicat de revendications, n'aurait pas d'influence statistiquement significative sur la productivité des salariés des entreprises privées en France. En revanche, dans l'ensemble du secteur privé, la présence

<sup>58</sup> Le coefficient de régression associé à la présence d'une seule section syndicale dans un établissement est égal à -0,01 (t de Student = -0,48) et n'est donc pas statistiquement significatif au seuil de 10%.



de la C.G.C. semble liée positivement à la productivité du travail, *toutes choses égales par ailleurs* et ce, quel que soit l'indicateur utilisé. Par ailleurs, la présence majoritaire d'autres syndicats est positivement associée à la productivité du travail lorsque celle-ci est mesurée par le ratio *Valeur ajoutée / Effectifs*. La présence d'au moins un délégué syndical et le pluralisme syndical ne sont toutefois pas liés à la productivité du travail dans le secteur industriel. L'implantation syndicale ne jouerait pas un rôle déterminant dans l'amélioration de la productivité des salariés au sein des entreprises du secteur de l'industrie.

Par conséquent, **l'hypothèse H.5. est validée sur l'ensemble des entreprises du secteur privé français mais ne l'est pas dans l'industrie française.** Ces résultats doivent être interprétés avec précaution compte tenu de leur forte disparité en fonction du secteur d'activité.

Face à ce constat, il convient d'examiner successivement les éventuels déterminants de cette relation afin de mieux comprendre les effets possibles de certaines variables sur la productivité du travail. Selon Freeman et Medoff<sup>59</sup>, l'influence des syndicats sur la productivité des salariés pourrait dépendre du lien existant entre le syndicalisme et les salaires que nous avons déjà abordé, l'innovation organisationnelle (2.3.), l'innovation technologique (2.4) et le climat social (2.5.). Les relations liant chaque déterminant possible à la productivité du travail seront testées par la suite (2.6.).

### **2.3. L'effet de l'implantation syndicale sur les innovations organisationnelles**

De 1992 à 1998, les entreprises françaises ont rapidement changé leurs pratiques du travail pour répondre aux nouvelles exigences des consommateurs et rester compétitif face à la concurrence internationale. La participation active des salariés est alors considérée comme une nécessité pour reconfigurer les méthodes de travail. Au-delà de la mobilisation des salariés, « *les entreprises recherchaient également la collaboration des organisations syndicales pour faciliter l'introduction des innovations et améliorer leur efficacité* »<sup>60</sup>. La présence syndicale aurait une influence considérable sur l'adoption de ces nouvelles pratiques organisationnelles. Certains chercheurs américains avancent même l'idée que l'implantation syndicale dans une entreprise favoriserait le changement

<sup>59</sup> FREEMAN R.B. et MEDOFF J.L., *op. cit.*, 1984.

<sup>60</sup> COUTROT T., *op. cit.*, 2000, p. 1.

organisationnel en obligeant la direction à adopter des méthodes de travail plus efficaces : c'est l'effet choc décrit par Slichter, Healy et Livernash.

### 2.3.1. La diffusion des innovations organisationnelles en France

L'enquête REPONSE 1998 permet de repérer une série d'innovations organisationnelles par des questions précises sur la présence ou non de certains dispositifs. Ces dispositifs sont plutôt d'ordre industriel et concerne notamment la mise en place de groupe de qualité, de groupe de travail, d'équipes autonomes de production, de production en juste à temps et de suppression de niveau hiérarchique (cf. Tableau 35). Ainsi, il semble que les pratiques de travail en groupe ont fortement progressé dans l'ensemble des secteurs d'activité<sup>61</sup>.

**Tableau 35. La diffusion des innovations organisationnelles dans les établissements français en 1998**

Etablissement où l'employeur à déclaré pratiquer...	Juste à temps	Groupe de qualité	Groupes de projets	Suppression de niveau hiérarchique	Normes ISO	Equipes autonomes
I.A.A.	53,4	50,9	59,0	25,8	32,5	56,6
Energie, biens intermédiaires	58,2	57,3	65,6	44,8	49,6	57,9
Biens d'équipement	46,9	57,9	72,1	44,5	58,4	64,6
Biens de consommation	53,5	52,1	54,1	40,3	23,1	51,5
BTP	24,7	51,7	44,4	22,9	43,0	46,0
Commerce	35,9	46,8	46,0	25,8	23,4	22,6
Transport, télécom	54,7	40,0	42,0	20,8	37,9	22,7
Banques, assurances	9,2	49,5	67,5	30,9	4,9	28,1
Services aux entreprises	30,4	52,9	58,8	29,9	30,7	32,7
Services aux particuliers	31,0	42,8	43,5	22,8	7,0	31,9
Santé, éducation	12,8	37,6	74,9	15,8	5,0	20,7
<b>Tous secteurs</b>	<b>36,4</b>	<b>48,8</b>	<b>56,8</b>	<b>28,9</b>	<b>29,1</b>	<b>36,6</b>

Champ : établissements de 20 salariés et plus.

Source : MES-DARES, Enquête REPONSE (COUTROT, *op. cit.*, 2000, p. 4).

En tenant compte de l'ensemble des innovations – organisationnelles et technologiques<sup>62</sup> – Coutrot note que « *les établissements les plus innovants mènent des politiques de communication beaucoup plus intense vis-à-vis de leurs salariés. (...) Cette communication directe avec les salariés ne signifie pas pour autant que les employeurs des établissements innovants contournent les organisations syndicales : au contraire, ils déclarent négocier et signer plus d'accords sur la plupart des thèmes de négociation* »<sup>63</sup>.

<sup>61</sup> *Ibid.*, page 5.

<sup>62</sup> Nous reviendrons sur les innovations technologiques par la suite.

<sup>63</sup> COUTROT T., *op. cit.*, 2000, page 6.

Les thèmes ayant trait à des changements organisationnels ont donné plus souvent lieu à la signature d'un accord dans les établissements dits innovants.

**Tableau 36. L'extension des changements organisationnels et technologiques : comparaison 1992-1998**

<i>En % d'établissement</i>	1992	1998
<b>Dispositifs organisationnels</b>		
Groupe de qualité.....	42,3	53,6
Réunions de service.....	76,1	77,3
Groupes d'expression directe.....	32,9	21,5
Groupes de projet.....	39,1	63,1
Equipes autonomes de production.....	11,9*	35,0
Juste-à-temps.....	28,9	35,2
Norme ISO.....	12,4	33,8
Suppression de niveau hiérarchique.....	39,7	30,1
<b>Changement organisationnel (au cours des trois dernières années)</b>		
Suppression de fonction.....	35,0	33,7
Recentrage sur métiers spécifiques.....	30,8	24,2
Développement de la sous-traitance.....	28,3	19,2
Rapatriement de sous-traitance.....	16,6	10,3
Changement de classification d'emplois.....	39,3	24,7
<b>Technologie</b>		
Robot, machine à commande numérique.....	21,6	16,3*
Système assisté par ordinateur.....	37,8	38,6
* Concernant les équipes autonomes, les chiffres ne sont pas directement comparables : on demandait en 1992 si l'établissement les avait « introduites au cours des trois dernières années », alors qu'en 1998 la question concerne leur existence au moment de l'enquête. De même, le recul apparent des robots et machines-outils à commande numérique est sans doute un artefact statistique dû à une simplification du questionnement entre les deux enquêtes (cf. COUTROT, 2000, p. 3). Champ : établissements d'au moins 20 salariés appartenant à des entreprises d'au moins 50 salariés.		

Source : COUTROT T., *op. cit.*, 2000, page 2.

Une première comparaison entre les établissements syndiqués et non syndiqués devrait éclairer ce lien.

### 2.3.2. Changements organisationnels et présence syndicale : de nombreux effets de structure existants

Le tableau 37 montre que les changements organisationnels sont beaucoup plus nombreux dans les établissements syndiqués. Ce constat est validé par un test du Khi-deux au seuil de 5 %. Cependant, si les établissements syndiqués sont plus souvent associés aux changements organisationnels, l'implantation syndicale se mêle à un certain nombre de

variables telles que la taille, le secteur ou les technologies utilisées<sup>64</sup>. De nombreux effets de structure peuvent expliquer la relation mise en évidence par le test du Khi-deux.

**Tableau 37. Changement organisationnel entre 1995 et 1998 et présence syndicale**

Changement organisationnel	Etablissements non syndiqués	Etablissements syndiqués	Total	Test du Khi <sup>2</sup>
Non	805 44,1 %	1 021 55,9 %	1 826 65,1 %	d.d.l. =1 Khi <sup>2</sup> =46,01 p.c.< 0,0001*** <b>Significatif</b>
Oui	303 30,9 %	676 69,1 %	979 34,9 %	
Total	1 108 39,5 %	1 697 60,5 %	2 805 100,0 %	

Afin de mettre en exergue l'ensemble des facteurs influençant l'innovation organisationnelle dans les établissements français, plusieurs analyses de régression de type logit ont été réalisées, dont les résultats sont présentés dans le tableau 38. Deux types de variables explicatives sont introduites dans les modèles. Outre les variables « d'intérêt » rendant compte des relations professionnelles dans les établissements concernés, les modèles intègrent un certain nombre de variables dont on souhaite neutraliser les effets. Ces variables de contrôle sont la taille de l'établissement (découpage en quatre tranches), l'âge de l'établissement (découpage en trois tranches), son secteur d'activité (découpage en treize secteurs), son appartenance à un groupe, l'horizon de son marché (découpage en quatre types de marché), sa part de marché (découpage en quatre tranches) et la dynamique de la demande (découpage en trois tranches).

Quatre modèles sont successivement testés : l'un avec la variable « *présence d'au moins un délégué syndical* », le second avec la variable « *pluralisme syndical* », le troisième avec les variables « *faible participation aux élections professionnelles* » (moins de 40 % de participation) et « *faible syndicalisation* » (moins de 10 % selon l'employeur) et un quatrième avec la variable « *liste majoritaire à la dernière élection professionnelle* ». Il a semblé plus judicieux de tester séparément l'effet de ces variables fortement corrélées entre elles afin de faciliter l'interprétation des résultats.

Nous avons testé, dans un premier temps, le lien entre l'implantation syndicale et le nombre d'innovations organisationnelles mises en place dans l'établissement. Un modèle logit polytomique a été mis en œuvre afin de mesurer l'influence des différentes variables

<sup>64</sup> Nous avons observé, par exemple, que l'introduction de nouvelles pratiques de travail était fortement lié à la taille des entreprises (test du Khi-deux significatif au seuil de 5 %). Cf. tome 2, annexe p.

sur le nombre d'innovations. Les résultats obtenus sont présentés dans le tableau 38.

**Tableau 38. Les effets de l'implantation syndicale sur le nombre d'innovations organisationnelles (coefficients d'un modèle logit polytomique)**

Variables rendant compte des relations professionnelles	Coefficient traduisant l'effet sur le nombre d'innovations dans l'établissement
<b>Présence d'un délégué syndical</b>	n.s.
<b>Présence de plusieurs syndicats</b>	n.s.
<b>Faible participation aux élections professionnelles</b>	-0,27**
<b>Faible syndicalisation</b>	n.s.
<b>CFDT</b>	0,35**
<b>CFTC</b>	n.s.
<b>CGC</b>	n.s.
<b>CGT</b>	0,37**
<b>FO</b>	n.s.
<b>Autres syndicats</b>	n.s.
<b>Liste non syndiquée</b>	0,31***

\*, \*\*, \*\*\* respectivement significatif au seuil de 10, 5, et 1 %. n.s. : non significatif.

« *Toutes choses égales par ailleurs* », la présence d'un délégué syndical n'a pas d'influence sur le nombre d'innovations organisationnelles introduites dans l'établissement. Finalement, les résultats obtenus précédemment (cf. tableau 37) tiennent plus à une corrélation croisée avec d'autres facteurs tels que la taille ou le secteur d'activité. En revanche, la forte participation aux dernières élections professionnelles est liée à un nombre important d'innovations. Une majorité C.F.T.C., C.G.C. et d'autres syndicats aux élections ne se distingue pas de l'absence d'élection tandis que toute autre majorité est associée positivement au nombre d'innovations organisationnelles et notamment pour la C.F.D.T., la C.G.T. et la liste des non-syndiqués. On peut alors conclure qu'il existe un lien entre le taux de participation aux dernières élections et le nombre d'innovations organisationnelles. De même, la propension à innover sur le plan organisationnel est plus forte lorsque le syndicat majoritaire aux dernières élections est la C.F.D.T., la C.G.T. ou la liste des non syndiqués.

Dans un second temps, il est intéressant de détailler les résultats selon le type d'innovations adoptées par l'établissement. Ces derniers sont présentés dans le tableau 39.

**Tableau 39. Les effets de l'implantation syndicale sur l'adoption de différentes innovations organisationnelles (coefficients d'un modèle logit dichotomique)**

Coefficients rendant compte de l'effet sur la probabilité que l'établissement ait mis en place...	des groupes de travail	des groupes autonomes de production	un cercle de qualité	une production en juste à temps	une suppression de niveaux hiérarchiques
Variables rendant compte des relations professionnelles					
<b>Présence d'un délégué syndical</b>	n.s.	n.s.	0,23**	n.s.	0,26**
<b>Présence de plusieurs syndicats</b>	0,30***	n.s.	0,24*	n.s.	0,30**
<b>Faible participation aux élections professionnelles</b>	-0,48***	-0,33**	n.s.	n.s.	-0,26*
<b>Faible syndicalisation</b>	0,24**	0,27**	n.s.	0,28*	n.s.
<b>CFDT</b>	n.s.	0,41**	0,40**	n.s.	0,31*
<b>CFTC</b>	n.s.	n.s.	n.s.	n.s.	n.s.
<b>CGC</b>	0,87*	n.s.	n.s.	n.s.	0,93**
<b>CGT</b>	n.s.	n.s.	0,66***	n.s.	0,29*
<b>FO</b>	n.s.	n.s.	0,34*	0,65***	n.s.
<b>Autres syndicats</b>	n.s.	n.s.	n.s.	n.s.	0,73*
<b>Liste non syndiquée</b>	0,27*	0,48***	n.s.	n.s.	n.s.

\*, \*\*, \*\*\* respectivement significatif au seuil de 10, 5, et 1 %. n.s. : non significatif.

Les résultats obtenus indiquent notamment que les groupes de travail, les groupes autonomes de production, les cercles de qualité et la production en juste à temps sont plus fréquents lorsque le taux de syndicalisation est faible. Ce résultat peut s'expliquer par le fait que la mise en place de ces innovations suppose l'existence de collectif de travail sûrs<sup>65</sup>. Enfin, l'existence de plusieurs sections syndicales dans l'entreprise est positivement liée à l'adoption d'innovations organisationnelles, alors que l'hypothèse relative à la relation entre la présence d'au moins un délégué syndical et l'introduction de nouvelles pratiques de travail n'est pas confirmée.

### 2.3.3. Les facteurs associés aux innovations organisationnelles

Afin de mettre en exergue l'ensemble des facteurs associés aux innovations organisationnelles, le tableau 40 présente les résultats de quatre modèles logit qui reprennent l'ensemble des variables explicatives de la propension à innover au plan organisationnel. Les estimations réalisées sont basées sur deux types de modèles logit : un modèle logit dichotomique, dont la variable réponse est dichotomique (moins de cinq innovations organisationnelles ou plus de cinq innovations), et un modèle logit polytomique dont la variable réponse comprend plusieurs modalités ordonnées (nombre

<sup>65</sup> EYRAUD F., « Les syndicats face à la mutation des modes de production. Allégeance à l'entreprise ou aux syndicats », *Revue Française des Affaires Sociales*, n°3, 1988, pp. 83-92.

d'innovations organisationnelles). En outre, deux modèles logit dichotomiques complémentaires ont été réalisés pour distinguer les effets du syndicalisme sur les pratiques de travail en équipe (groupe autonome de production, groupe de projet, etc.) et les pratiques de travail dites flexibles (JAT, suppression niveau hiérarchique, etc.). Ne sont présentés ici que les modèles utilisant la majorité aux dernières élections professionnelles pour rendre compte des relations professionnelles dans l'établissement<sup>66</sup>.

L'analyse présentée dans le tableau 40 suscite plusieurs remarques. On observe tout d'abord que la taille des établissements est positivement associée à l'adoption d'innovations organisationnelles. Les établissements de plus de 200 salariés semblent introduire plus souvent des pratiques de travail innovantes. Ce résultat prévisible confirme les premières analyses et vont dans le sens des travaux de Coutrot<sup>67</sup> et d'Osterman<sup>68</sup>. La variable *Changement technologique* est nettement et positivement associée à l'adoption d'innovations organisationnelles. Ce résultat n'est guère surprenant dans la mesure où l'introduction de nouvelles technologies conduit souvent les entreprises à adopter de nouvelles pratiques de travail.

Ces estimations mettent par ailleurs en évidence un certain nombre d'autres relations. C'est le cas, notamment, pour la variable *Horizon du marché*, qui souligne le fait que les entreprises dont le marché est orienté vers l'international, adoptent plus souvent des pratiques organisationnelles innovantes. A l'inverse, les entreprises situées sur un marché local sont moins nombreuses à introduire des innovations organisationnelles. L'association entre l'ancienneté de l'établissement et les innovations organisationnelles n'est pas toujours significative. Cependant, les établissements les plus récents (< 5 ans) ont une propension supérieure aux autres établissements à adopter des innovations organisationnelles. Les conclusions des travaux antérieurs sont ainsi confirmées et complétées<sup>69</sup>.

---

<sup>66</sup> L'ensemble des estimations sont présentées en annexe 4, page 107 (Tome 2).

<sup>67</sup> COUTROT T., « Innovations dans le travail : la pression de la concurrence internationale, l'atout des qualifications », *Premières Synthèses*, MES-DARES, n°09.2, 2000.

<sup>68</sup> OSTERMAN P., *op. cit.*, 1994.

<sup>69</sup> COUTROT T., *op. cit.*, 2000 et OSTERMAN P., *op. cit.*, 1994.

**Tableau 40. Facteurs associés à l'innovation organisationnelle <sup>a</sup>**

Variables indépendantes	De quoi dépend la propension à innover au plan organisationnel ?							
	Plus de cinq innovations organisationnelles		Nombre d'innovations organisationnelles		Pratiques de travail en équipes		Pratiques de travail flexibles	
<b>Majorité aux dernières élections professionnelles</b>								
CGT.....	0.55***	(0.18)	0.45***	(0.12)	0.29**	(0.14)	-0.09	(0.19)
CFDT.....	0.43**	(0.19)	0.36***	(0.12)	0.09	(0.14)	-0.24	(0.18)
CGT-FO.....	0.26	(0.23)	0.31**	(0.14)	0.16	(0.17)	-0.07	(0.18)
CFTC.....	0.60*	(0.41)	0.16	(0.24)	-0.43	(0.21)	-0.15	(0.21)
CGC.....	0.10	(0.36)	0.32	(0.34)	0.57	(0.41)	-0.76*	(0.34)
Autres syndicats.....	0.88*	(0.48)	0.49	(0.34)	0.29	(0.40)	0.43	(0.46)
Non syndiqués.....	0.46***	(0.46)	0.36***	(0.10)	0.36***	(0.12)	-0.08	(0.58)
Pas d'élection.....	ref.	-	ref.	-	ref.	-	ref.	-
<b>Changement technologique sur la période 96-98<sup>†</sup></b>	0.69***	(0.17)	0.76***	(0.09)	0.39***	(0.10)	0.44***	(0.14)
<b>Taille de l'établissement</b>								
Moins de 50 salariés.....	0.07	(0.12)	-0.10	(0.09)	0.10	(0.10)	0.07	(0.14)
50 à 199 salariés.....	ref.	-	ref.	-	ref.	-	ref.	-
200-999 salariés.....	0.54***	(0.15)	0.27***	(0.09)	0.09	(0.10)	0.20	(0.13)
1000 salariés et plus.....	1.50***	(0.12)	1.03***	(0.10)	0.26	(0.23)	0.70*	(0.36)
<b>Age de l'établissement</b>								
Moins de 9 ans.....	0.45**	(0.25)	0.11	(0.19)	0.09	(0.13)	0.04	(0.14)
10 à 19 ans.....	ref.	-	ref.	-	ref.	-	ref.	-
20 ans et plus.....	0.02	(0.14)	-0.07	(0.09)	0.02	(0.11)	-0.01	(0.13)
<b>Secteur d'activité</b>								
Industries Agricoles et Alim.....	-0.36*	(0.21)	-0.40**	(0.16)	-0.31*	(0.21)	-0.49	(0.40)
Energie.....	-0.25	(0.53)	-0.09	(0.40)	-0.23	(0.58)	-1.38**	(0.55)
Biens intermédiaires.....	ref.	-	ref.	-	ref.	-	ref.	-
Biens d'équipement.....	0.19	(0.17)	0.20	(0.14)	0.16	(0.18)	0.18	(0.31)
Biens de consommation.....	-0.41**	(0.20)	-0.59***	(0.15)	-0.26	(0.20)	0.13	(0.33)
Automobile.....	0.90***	(0.31)	1.13***	(0.25)	1.03***	(0.37)	0.75	(0.74)
BTP.....	0.16	(0.23)	-0.07	(0.17)	0.47**	(0.21)	-0.94***	(0.27)
Commerce.....	-0.73***	(0.19)	-0.83***	(0.13)	-0.50***	(0.17)	-1.14***	(0.21)
Transport-Télécom.....	-0.93***	(0.26)	-0.71***	(0.16)	-0.93***	(0.22)	-1.04***	(0.26)
Banques-Assurances.....	-2.06***	(0.41)	-1.48***	(0.21)	-0.53**	(0.26)	-1.69***	(0.29)
Services aux entreprises.....	-0.66***	(0.20)	-0.64***	(0.14)	-0.22	(0.18)	-1.56***	(0.22)
Services aux particuliers.....	-1.14***	(0.32)	-1.37***	(0.19)	-0.79***	(0.24)	-1.36***	(0.27)
Santé- Education.....	-1.26***	(0.27)	-0.83***	(0.21)	0.51***	(0.18)	-2.10***	(0.22)
<b>Appartenance à un groupe.....</b>	0.26**	(0.11)	0.34***	(0.07)	0.25***	(0.09)	0.23**	(0.11)
<b>Horizon du marché</b>								
Local.....	-0.54***	(0.19)	-0.56***	(0.11)	-0.04	(0.14)	-0.30*	(0.15)
Régional.....	-0.23	(0.17)	-0.16	(0.11)	0.05	(0.14)	0.04	(0.16)
National.....	ref.	-	ref.	-	ref.	-	ref.	-
International.....	0.33**	(0.13)	0.33***	(0.10)	0.32***	(0.12)	-0.11	(0.16)
<b>Parts de marché</b>								
Moins de 3 %.....	-0.09	(0.16)	-0.08	(0.11)	-0.11	(0.13)	0.23	(0.17)
3 à 24 %.....	ref.	-	ref.	-	ref.	-	ref.	-
25 à 49 %.....	0.21	(0.14)	0.17*	(0.10)	-0.02	(0.12)	0.18	(0.15)
50 % et plus.....	0.24	(0.15)	0.06	(0.10)	0.05	(0.13)	0.00	(0.15)
<b>Dynamique de la demande</b>								
Croissante.....	0.13	(0.12)	0.18**	(0.08)	0.19**	(0.09)	0.11	(0.11)
Stable.....	ref.	-	ref.	-	ref.	-	ref.	-
Décroissante.....	0.19	(0.16)	0.13	(0.11)	0.01	(0.13)	0.27	(0.17)
<b>Nombre d'observations</b>	2 831		2 826		2 831		2 831	

<sup>a</sup> Les estimations de la deuxième colonne sont basées sur un modèle logit polytomique et dans les autres colonnes, sur un modèle logit dichotomique. \*\*\*, \*\*, \* indiquent que les coefficients sont significatifs à 1%, 5% et 10 % respectivement, les erreurs-types asymptotiques sont en italiques. Pour chaque modèle, le test du rapport de vraisemblance indiquait que les variables explicatives sont ensembles significatives au seuil de 1 %. <sup>†</sup> La modalité de référence est l'inverse de la modalité présentée (ex : présence d'un changement technologique / absence de changement technologique).



Concernant les relations professionnelles, la présence de la C.G.T. et de la C.F.D.T. est positivement liée à l'introduction de nouvelles pratiques de travail, validant l'hypothèse d'une différence d'attitude vis-à-vis des innovations organisationnelles en fonction de l'identité syndicale. Ce constat est d'autant plus significatif pour la C.G.T. lorsque l'entreprise adopte des pratiques de travail en équipe. Par ailleurs, les entreprises, où la majorité des salariés n'est pas syndiquée, ont également une propension plus élevée à introduire de nouvelles pratiques organisationnelles. Ces conclusions sont certainement à relier à l'activité de l'entreprise. Il reste difficile de cerner correctement les relations entre le syndicalisme et les pratiques organisationnelles, compte tenu des nombreuses variables pouvant favoriser ou au contraire freiner l'adoption d'innovations organisationnelles. Les syndicats ne s'opposent pas nécessairement à l'innovation organisationnelle, et ils peuvent même permettre de faciliter leur introduction dans l'entreprise. Ce constat rejoint celui de Bué<sup>70</sup> dans le contexte français et celui des chercheurs américains Eaton et Voos<sup>71</sup>.

**L'hypothèse H.6., selon laquelle la présence syndicale exerce une influence positive sur l'adoption d'innovations organisationnelles, est validée.**

Finalement, ces différentes associations entre les innovations organisationnelles et les syndicats confirment, au moins partiellement, la théorie de "l'effet choc" de Slichter *et al.* La présence syndicale inciterait les dirigeants d'entreprise à améliorer leurs méthodes de gestion.

\*

\* \*

On peut souligner deux points généraux avant de présenter les enseignements de ces travaux :

- les innovations organisationnelles sont introduites le plus souvent dans les grandes entreprises ;
- les changements organisationnels sont également fortement associés au secteur d'activité de l'entreprise.

<sup>70</sup> BUE J., « Pratiques participatives, organisation du travail et climat social », *Travail et Emploi*, n°66, pp. 59-70.

<sup>71</sup> EATON A. et VOOS P., *op. cit.*, 1993.

Ces deux remarques sont liées au fait que les indicateurs utilisés pour mesurer l'innovation organisationnelle, sont orientés vers une terminologie et des pratiques industrielles.

Au plan des relations professionnelles, les principaux enseignements sont les suivants :

### *1. Une théorie de "l'effet choc" partiellement confirmée*

La présence syndicale ne semble pas être un frein à la mise en place de pratiques innovantes. Au contraire, il apparaît que les syndicats incitent les entreprises à adopter des pratiques de travail plus modernes. Cette conclusion valide la théorie de "l'effet choc" de Slichter *et al.* selon laquelle les syndicats auraient une influence positive sur les méthodes de management.

### *2. Une influence syndicale qui diffère selon la nature du syndicat majoritaire dans l'établissement*

Les liens identifiés mettent en évidence deux éléments principaux. Tout d'abord, les entreprises peu syndicalisées mettent plus souvent en place des collectifs de travail qui se substituent aux syndicats. On constate l'influence significative des salariés non syndiqués sur les pratiques de travail en équipes (groupe autonome, cercle de qualité,...). Les pratiques de travail en équipes pouvant être considérées parfois comme des pratiques "d'évitement syndical". Paradoxalement, on notera aussi l'influence significative de la C.G.T sur ces mêmes pratiques organisationnelles.

Les modifications de l'organisation du travail liées à la présence syndicale peuvent être abordées sous l'angle des innovations organisationnelles mais également sous l'angle des innovations technologiques. Ces deux types d'innovations sont d'ailleurs fortement liées entre elles. Il convient alors de voir si les changements technologiques sont associés à la présence syndicale dans les établissements français.

## 2.4. L'influence syndicale sur l'innovation technologique

### 2.4.1. La diffusion des changements technologiques

Un premier indicateur permet d'évaluer les changements technologiques opérés entre 1995 et 1998 (cf. Tableau 41). Une simple comparaison entre établissements syndiqués et non syndiqués révèle que les changements technologiques sont plus fréquents dans les entreprises syndiquées (64,1 % des établissements syndiqués ont réalisé un changement technologique au cours des trois dernières années avant l'enquête contre 35,8 % pour les établissements non syndiqués).

**Tableau 41. Changement technologique entre 1995 et 1998 et présence syndicale**

Changement technologique	Etablissements non syndiqués	Etablissements syndiqués	Total	Test du Khi <sup>2</sup>
Non	922 40,3 %	1 364 59,7 %	2 286 81,5 %	d.d.l. =1 Khi <sup>2</sup> =3,57* p.c.=5,87 % <b>Significatif</b>
Oui	186 35,8 %	333 64,1 %	519 18,5 %	
Total	1 108 39,5 %	1 697 60,5 %	2 805 100,0 %	

A l'instar des innovations organisationnelles, de nombreux effets de structure permettent d'expliquer cette différence significative entre les établissements syndiqués et non syndiqués. Un test du Khi-deux réalisé sur un sous-échantillon d'établissements de plus de 200 salariés indique que le changement technologique dans ces entreprises ne dépend plus de la présence ou non d'un délégué syndical (cf. Tableau 42).

**Tableau 42. Changement technologique et présence syndicale dans les établissements de plus de 200 salariés**

Changement technologique	Etablissements non syndiqués	Etablissements syndiqués	Total	Test du Khi <sup>2</sup>
Non	98 84,5 %	701 78,9 %	799 79,6 %	d.d.l. =1 Khi <sup>2</sup> =1,94 p.c.=16,38 % <b>Non significatif</b>
Oui	18 15,5 %	187 21,1 %	205 20,4 %	
Total	116 11,6 %	888 88,5 %	1 004 100,0 %	

Au vu de ces premiers résultats, l'effectif des établissements est un des facteurs explicatifs du changement technologique bien plus que la simple présence d'un délégué syndical. D'autre part, « *l'innovation technologique s'étend surtout dans les services, avec*

la montée en puissance de l'usage de la micro-informatique et surtout des réseaux informatiques, internes aux entreprises (intranet) ou externes (internet) »<sup>72</sup>. Les établissements concernés par ces innovations sont essentiellement ceux des banques et des compagnies d'assurances, des services aux entreprises et du commerce. Dans l'industrie, plus que les nouvelles capacités des machines, ce sont les capacités de programmation informatique qui leur sont associés (Système Assisté par Ordinateur) qui sont au cœur des innovations technologiques. La diffusion de la robotique reste finalement limitée (cf. *infra*, tableau 36, page 337) et si les machines-outils à commandes numériques sont d'un usage fréquent, elles sont installées dans moins d'un établissement sur deux, même dans l'industrie.

#### 2.4.2. Les effets de la présence syndicale sur les innovations technologiques

Plusieurs analyses de régression de type logit ont été réalisées pour tenir compte de l'ensemble des facteurs pouvant expliquer l'adoption d'innovations technologiques. Les résultats sont présentés dans le tableau 43.

**Tableau 43. Les effets de l'implantation syndicale sur le nombre d'innovations technologiques (coefficients d'un modèle logit polytomique)**

Variables rendant compte des relations professionnelles	Coefficient traduisant l'effet sur le nombre d'innovations dans l'établissement
<b>Présence d'un délégué syndical</b>	0,18*
<b>Présence de plusieurs syndicats</b>	0,27***
<b>Faible participation aux élections professionnelles</b>	-0,50***
<b>Faible syndicalisation</b>	n.s.
<b>CFDT</b>	n.s.
<b>CFTC</b>	n.s.
<b>CGC</b>	1,47***
<b>CGT</b>	0,33**
<b>FO</b>	n.s.
<b>Autres syndicats</b>	1,21***
<b>Liste non syndiquée</b>	0,26**

\*, \*\*, \*\*\* respectivement significatif au seuil de 10, 5, et 1 %. n.s. : non significatif.

L'adoption d'innovations technologiques est clairement associée à la présence syndicale. Ainsi, nouvelles technologies et représentation syndicale coexistent fréquemment dans les établissements français. Le détail des changements technologiques

<sup>72</sup> COUTROT T., *op. cit.*, 2000, page 3.

opérés ces dernières années dans les entreprises françaises est présenté dans le tableau 44 suivant.

**Tableau 44. Les effets de l'implantation syndicale sur l'adoption de différentes innovations technologiques (coefficients d'un modèle logit dichotomique)**

Coefficients rendant compte de l'effet sur la probabilité que l'établissement ait mis en place...	des robots / machines-outil à commande numérique, centre d'usinage	des systèmes assistés par ordinateur (SAO)	L'informatique individuelle (micro, terminal,...)	Internet	un réseau, intranet
Variables rendant compte des relations professionnelles					
<b>Présence d'un délégué syndical</b>	n.s.	0,22**	n.s.	n.s.	0,29**
<b>Présence de plusieurs syndicats</b>	n.s.	0,24*	n.s.	n.s.	n.s.
<b>Faible participation aux élections professionnelles</b>	n.s.	-0,58***	-0,41***	n.s.	-0,26*
<b>Faible syndicalisation</b>	-0,25**	n.s.	(0,16)	0,27**	0,31***
<b>CFDT</b>	n.s.	n.s.	n.s.	n.s.	n.s.
<b>CFTC</b>	n.s.	n.s.	n.s.	n.s.	0,74**
<b>CGC</b>	n.s.	n.s.	3,01***	1,41***	1,58***
<b>CGT</b>	0,59***	0,62***	n.s.	-0,51**	n.s.
<b>FO</b>	n.s.	0,34*	n.s.	-0,49*	n.s.
<b>Autres syndicats</b>	1,21**	n.s.	1,05**	n.s.	0,77*
<b>Liste non syndiquée</b>	0,29*	0,33**	n.s.	n.s.	n.s.

\*, \*\*, \*\*\* respectivement significatif au seuil de 10, 5, et 1 %. n.s. : non significatif.

On constate une propension plus forte à adopter des systèmes assistés par ordinateur (S.A.O.) et des réseaux intranets dans les établissements qui reconnaissent la présence d'au moins un délégué syndical. Globalement, on peut avancer l'idée que la présence syndicale n'entrave pas la mise en place d'innovations technologiques dans les établissements français. Les autres déterminants de l'innovation technologique sont présentés dans le tableau 45 qui reprend l'ensemble des résultats obtenus avec nos modèles logit.

La taille des établissements est positivement associée à l'adoption d'innovations technologiques. Les établissements de plus de 200 salariés semblent introduire plus souvent de nouvelles technologies. Ces résultats sont conformes à ceux de Coutrot<sup>73</sup> obtenus à partir des mêmes données.

<sup>73</sup> COUTROT T., *op.cit.*, 2000.

Tableau 45. Facteurs associés à l'innovation technologique <sup>a</sup>

Variables indépendantes	De quoi dépend la propension à innover au plan technologique ?							
	Plus de trois innovations technologiques		Nombre d'innovations technologiques		Robotisation		Changement technologique	
<b>Majorité aux dernières élections professionnelles</b>								
CGT.....	0.03	(0.17)	0.28**	(0.12)	0.42**	(0.15)	0.17	(0.15)
CFDT.....	0.08	(0.17)	0.27**	(0.12)	0.10	(0.16)	0.20	(0.16)
CGT-FO.....	-0.30	(0.22)	0.10	(0.15)	0.12	(0.19)	-0.24	(0.19)
CFTC.....	0.15	(0.34)	0.45*	(0.25)	0.11	(0.32)	0.14	(0.32)
CGC.....	1.12**	(0.44)	1.38***	(0.35)	-0.09	(0.44)	0.34	(0.44)
Autres syndicats.....	0.81*	(0.44)	0.89***	(0.34)	0.95*	(0.46)	0.02	(0.46)
Non syndiqués.....	0.03	(0.15)	0.29***	(0.10)	0.19	(0.12)	0.16	(0.12)
<i>Pas d'élection.....</i>	ref.	-	ref.	-	ref.	-	ref.	-
<b>Taille de l'établissement</b>								
Moins de 50 salariés.....	-0.20	(0.14)	-0.04	(0.10)	-0.34**	(0.11)	0.09	(0.11)
50 à 199 salariés.....	ref.	-	ref.	-	ref.	-	ref.	-
200-999 salariés.....	0.48***	(0.12)	0.57***	(0.10)	0.36***	(0.11)	-0.01	(0.11)
1000 salariés et plus.....	1.13***	(0.24)	1.13***	(0.22)	0.86***	(0.25)	0.29	(0.25)
<b>Age de l'établissement</b>								
Moins de 9 ans.....	0.25*	(0.14)	0.22**	(0.11)	-0.03	(0.13)	0.08	(0.13)
10 à 19 ans.....	ref.	-	ref.	-	ref.	-	ref.	-
20 ans et plus.....	0.02	(0.16)	0.10	(0.10)	0.41***	(0.11)	0.19	(0.11)
<b>Secteur d'activité</b>								
Industries Agricoles et Alim.....	-0.43**	(0.25)	-0.45***	(0.18)	-0.67***	(0.21)	0.16	(0.21)
Energie.....	0.35	(0.62)	0.30	(0.49)	-2.16***	(0.58)	0.26	(0.58)
<i>Biens intermédiaires.....</i>	ref.	-	ref.	-	ref.	-	ref.	-
Biens d'équipement.....	0.44***	(0.20)	0.43***	(0.16)	-0.10	(0.18)	-0.02	(0.18)
Biens de consommation.....	-0.10	(0.23)	0.04	(0.17)	-0.26	(0.20)	0.26	(0.20)
Automobile.....	-0.59**	(0.37)	-0.34	(0.30)	0.73**	(0.37)	-0.45	(0.37)
BTP.....	-0.97***	(0.28)	-0.91***	(0.19)	-2.00***	(0.21)	-1.29***	(0.21)
Commerce.....	-0.49***	(0.23)	-0.54***	(0.14)	-2.11***	(0.17)	-0.14	(0.17)
Transport-Télécom.....	-1.31***	(0.31)	-1.56***	(0.18)	-2.79***	(0.22)	-0.70***	(0.22)
Banques-Assurances.....	0.87***	(0.47)	1.02***	(0.22)	-3.10**	(0.26)	1.11***	(0.26)
Services aux entreprises.....	0.04	(0.24)	-0.30**	(0.15)	-2.59***	(0.18)	0.06	(0.18)
Services aux particuliers.....	-1.68***	(0.37)	-1.60***	(0.20)	-2.75***	(0.24)	0.08	(0.24)
Santé- Education.....	-1.41***	(0.33)	-1.43***	(0.16)	-2.34***	(0.18)	-0.38*	(0.18)
<b>Appartenance à un groupe.....</b>	0.19*	(0.13)	0.25***	(0.09)	-0.05	(0.09)	0.04	(0.09)
<b>Horizon du marché</b>								
Local.....	-0.74***	(0.22)	-0.87***	(0.12)	-0.89***	(0.14)	0.06	(0.14)
Régional.....	-0.35**	(0.21)	-0.47***	(0.12)	-0.24	(0.14)	0.30*	(0.14)
<i>National.....</i>	ref.	-	ref.	-	ref.	-	ref.	-
International.....	0.42***	(0.15)	0.45***	(0.11)	0.13	(0.12)	0.18	(0.12)
<b>Parts de marché</b>								
Moins de 3 %.....	0.28*	(0.18)	0.07	(0.12)	0.03	(0.13)	0.08	(0.13)
3 à 24 %.....	ref.	-	ref.	-	ref.	-	ref.	-
25 à 49 %.....	0.38***	(0.16)	0.24**	(0.10)	0.17	(0.12)	0.06	(0.12)
50 % et plus.....	0.34**	(0.15)	0.17	(0.10)	0.30*	(0.13)	0.28*	(0.13)
<b>Dynamique de la demande</b>								
Croissante.....	0.33***	(0.11)	0.22***	(0.08)	0.19	(0.10)	0.39***	(0.10)
Stable.....	ref.	-	ref.	-	ref.	-	ref.	-
Décroissante.....	0.14	(0.15)	0.04	(0.11)	-0.12	(0.14)	0.34**	(0.14)
<b>Nombre d'observations</b>	2 831		2 831		2 831		2 831	

<sup>a</sup> Les estimations de la deuxième colonne sont basées sur un modèle logit polytomique et dans les autres colonnes, sur un modèle logit dichotomique. \*\*\*, \*\*, \* indiquent que les coefficients sont significatifs à 1%, 5% et 10% respectivement, les erreurs-types asymptotiques sont en italiques. Pour chaque modèle, le test du rapport de vraisemblance indiquait que les variables explicatives sont ensemble significatives au seuil de 1%. \* La modalité de référence est l'inverse de la modalité présentée (ex : présence d'un changement technologique / absence de changement technologique).

Les estimations mettent en évidence d'autres relations statistiquement significatives. A l'instar des innovations organisationnelles, la propension à adopter des innovations technologiques dépend significativement de la variable *Horizon du marché*. Ainsi, les entreprises dont le marché est orienté vers l'international, introduisent plus souvent des innovations technologiques. *A contrario*, les entreprises situées sur un marché local sont moins nombreuses à introduire des changements technologiques. De même, les établissements les plus récents (< 5 ans) ont une propension supérieure aux autres établissements à adopter des innovations technologiques. Les entreprises où la majorité des salariés ne sont pas syndiqués ont également une propension plus élevée à introduire de nouvelles technologies. **L'hypothèse H.7. selon laquelle la présence syndicale exerce une influence positive sur l'adoption d'innovations technologiques est validée.**

L'innovation technologique est étroitement liée à la Recherche & Développement. De même, l'adoption d'innovations technologiques peut conduire à des investissements importants qui peuvent être influencés par la présence syndicale. Afin de compléter l'analyse des effets du syndicalisme sur les investissements matériels et immatériels, nous avons donc réalisé une série d'estimations statistiques visant, d'une part, à étudier le lien entre présence syndicale et intensité capitalistique et, d'autre part, à examiner la relation entre syndicalisme et R&D. Les résultats sont présentés dans les tableaux 46 et 47 suivants.

Les résultats obtenus mettent en exergue l'influence positive de la présence syndicale sur les investissements en capital. Cette conclusion vient confirmer celle de Coutrot et sa thèse de la « *substitution de précaution* »<sup>74</sup>. Les gestionnaires auraient tendance à investir plus que ne l'exige le strict calcul économique. Ce constat vient confirmer le fait que le syndicalisme ne s'oppose pas à l'investissement matériel comme le laisse supposer certaines théories économiques (cf. chapitre 1) mais, au contraire, incite les employeurs à investir davantage dans les équipements.

---

<sup>74</sup> COUTROT T., *op. cit.*, 1996.

**Tableau 46. Présence syndicale et intensité capitalistique**

Variables indépendantes	Secteur privé		Industrie	
	Intensité capitalistique en 1998	Taux de croissance de l'intensité capitalistique (1996-1998)	Intensité capitalistique en 1998	Taux de croissance de l'intensité capitalistique (1996-1998)
Constante	45,96 (1,44)	-1,80*** (3,27)	52,31 (1,31)	73,10 (1,55)
Log (R&D)	0,15*** (8,91)	13,82*** (4,69)	9,31*** (4,52)	11,69*** (3,14)
Log (effectifs)	0,24*** (4,88)	24,32*** (2,92)	43,38*** (6,03)	53,05*** (4,04)
Log (ventes)	0,71*** (15,31)	72,97*** (9,18)	65,04*** (10,61)	55,59*** (4,93)
Présence syndicale	16,80** (2,34)	25,41** (2,06)	23,98** (2,49)	17,96 (1,00)
Concurrence internationale	0,17** (2,23)	20,91 (1,62)	14,22* (1,69)	26,92* (1,74)
Concentration du marché	0,15* (1,84)	36,76*** (2,62)	7,87 (0,73)	10,66 (0,51)
Secteurs d'activité (NAF 16)	coeff. non reportés	coeff. non reportés	coeff. non reportés	coeff. non reportés
F	310,57***	106,34***	329,87***	105,38***
R <sup>2</sup>	0,86	0,75	0,89	0,78
N	901	608	478	335

*t de Student entre parenthèses (valeur absolue), \*\*\*, \*\*, \* indiquent que les coefficients sont significatifs à 1%, 5% et 10 % respectivement.*

En revanche, il n'existe pas de lien significatif entre la présence syndicale et les dépenses de Recherche & Développement. L'activité syndicale ne favoriserait pas spécifiquement la R&D dans les entreprises françaises.

**Tableau 47. Présence syndicale et investissements en R&D**

Variables indépendantes	Variable dépendante : Log (R&D)	
	Secteur privé	Industrie
Constante	-2,22*** (6,05)	-1,95*** (3,74)
Log (capital)	0,65*** (12,73)	0,58*** (6,60)
Log (effectifs)	0,24*** (3,45)	0,37*** (2,96)
Présence syndicale	0,05 (0,34)	-0,06 (0,28)
Concurrence internationale	0,29** (2,01)	0,16 (0,87)
Concentration du marché	-0,11 (0,72)	-0,14 (0,57)
Secteurs d'activité (NAF 16)	coeff. non reportés	coeff. non reportés
F	85,69***	55,68***
R <sup>2</sup>	0,61	0,54
N	903	479

*t de Student entre parenthèses (valeur absolue), \*\*\*, \*\*, \* indiquent que les coefficients sont significatifs à 1%, 5% et 10 % respectivement.*



\*

\* \*

Les principaux résultats obtenus concernant l'organisation du travail et la présence syndicale peuvent être résumés de la manière suivante :

### 1. *Des pratiques participatives qui coexistent fréquemment avec les syndicats*

Les résultats indiquent que la présence syndicale n'entrave pas particulièrement l'implantation de pratiques participatives dans les établissements français. En effet, les structures participatives sont le plus souvent adoptées dans les établissements ayant des délégués syndicaux et ce, quelle que soit leur taille. Ces résultats sont conformes à ceux de Bué<sup>75</sup> obtenus à partir des données de l'enquête REPONSE 1992. L'auteur précise que « *les dispositifs participatifs se mettent en place dans les établissements dans lesquels les relations professionnelles sont dynamiques et dans lesquels les représentants des salariés sont présents (...)* »<sup>76</sup>, même si la place du thème « droit d'expression des salariés », en tant que revendication collective, est réduite.

### 2. *Des innovations technologiques peu gênées par la présence syndicale*

Contrairement à une idée assez répandue, la présence syndicale n'entrave pas la mise en place d'innovations technologiques. La démarche syndicale à l'égard des nouvelles technologies a beaucoup évolué. L'époque où le syndicalisme remettait en cause les nouvelles technologies, sur la base de ces effets pervers sur l'emploi et sur l'organisation du travail, est aujourd'hui révolue. Par ailleurs, force est de reconnaître que les syndicats français peuvent difficilement justifier leur intervention dans le domaine technologique, compte tenu de leur manque de compétences dans ce domaine<sup>77</sup>. Aujourd'hui, il semble que les syndicats accompagnent l'innovation technologique dans les entreprises. Ils joueraient même un rôle essentiel relevé par Piore<sup>78</sup> : « *en s'opposant au*

<sup>75</sup> BUE J., *op. cit.*, 1996.

<sup>76</sup> *Ibid.*, page 70.

<sup>77</sup> Rappelons, tout de même, que l'adoption des lois Auroux en 1982 s'est traduite par des dispositions renforçant les pouvoirs du comité d'entreprise qui doit être obligatoirement consulté sur l'introduction de nouvelles technologies et qui peut se faire assister, à cette fin, d'un expert extérieur rémunéré par l'entreprise.

<sup>78</sup> PIORE M.J., « Le défi des technologies flexibles », in Dommergues *et al.* (eds), *Les syndicats français et américains face aux mutations technologiques*, Paris, Editions Anthropos, 1984, page 107.

*principe de la surexploitation, ils préservent un certain sens de la communication entre travailleurs et direction, et donc l'atmosphère de collaboration nécessaire à toute innovation* ». Cette approche du syndicalisme rejoint les nombreuses réflexions concernant la nature des relations sociales dans les entreprises.

## 2.5. Présence syndicale et climat social

Selon Freeman et Medoff, l'action syndicale offre aux salariés la possibilité de s'exprimer davantage auprès de la direction. En donnant cette possibilité aux salariés, les syndicats contribueraient à améliorer le climat social dans l'entreprise : c'est l'effet « *voice* » (ou prise de parole) décrit initialement par Hirschman (1970). Cet effet « *voice* » permettrait, notamment, d'améliorer la communication dans l'entreprise en donnant la possibilité aux salariés d'être mieux représentés et en fournissant des interlocuteurs aux directions d'entreprises pour négocier et conclure des accords. Ainsi, certaines entreprises construisent de véritables relations « *gagnant-gagnant* » dans lesquelles les syndicats deviennent les acteurs incontournables de l'amélioration des conditions de travail et des pratiques participatives<sup>79</sup>. Les syndicats peuvent parfois *a contrario* formuler de vives critiques à l'égard des dirigeants et accroître le potentiel de revendication des salariés, entraînant une dégradation du climat social. La capacité d'expression des salariés engendre alors des manifestations collectives – débrayages, grèves, rassemblements – qui perturbent l'activité de l'entreprise.

L'hypothèse H.8. selon laquelle le climat social est supposé se dégrader en présence de syndicats peut être testée en utilisant les différents indicateurs disponibles dans l'enquête REPONSE 98. La performance sociale (ou climat social) peut s'apprécier au travers :

- de la rotation du personnel (ou *turnover*) et du taux de départ volontaire (démissions) ;
- des conflits dont la fréquence peut augmenter en présence de syndicat ;
- du climat social perçu à la fois par l'employeur et par les salariés.

<sup>79</sup> KOCHAN T.A. *et al.*, *op. cit.*, 1995.

### 2.5.1. L'effet des syndicats sur la rotation du personnel et le départ volontaire des salariés

Une simple comparaison entre les établissements syndiqués et non syndiqués fait ressortir un taux de *turnover* moins élevé pour les entreprises syndiquées (cf. tableau 48). La différence de moyennes est très significative (t de Student). Le taux de rotation du personnel est sensiblement plus faible dans les établissements syndiqués.

**Tableau 48. Le turnover et présence syndicale dans les établissements**

<i>Turnover</i> (%)	Etablissements non syndiqués	Etablissements syndiqués	Total	Test t de Student
Moyenne	3,46	2,30	2,62	p.c.<0,01%***
Ecart-type	4,16	3,23	3,49	<b>Différence significative de moyennes</b>
N	331	857	1 188	

Le calcul du coefficient de corrélation entre les deux variables confirme ces résultats et laisse supposer que la présence d'au moins un délégué syndical dans l'établissement est liée négativement à la rotation du personnel (cf. Tableau 49).

**Tableau 49. Le turnover et taux de syndicalisation**

Taux de syndicalisation		Turnover
	Corrélation de Pearson	<b>-0.126***</b>
	Sig. (bilatérale)	<0.001
	N	786

\*\*\* corrélation significative au seuil de 1 %

L'appariement de l'enquête REPONSE à l'enquête « D.M.M.O. » permet d'utiliser le nombre de démissions et le taux de rotation du personnel comme indicateurs du climat social. Deux types de modèles sont testés pour analyser les départs volontaires et le taux de *turnover* : un modèle logit utilisé pour étudier les déterminants d'un « taux important » de démission (variable dichotomique codée 1 si le taux est élevé), et un modèle de régression avec le taux de démission et le taux de rotation du personnel comme variable à expliquer<sup>80</sup>. Les résultats de l'analyse de régression sont présentés dans le tableau 50. Les deux types d'approches conduisent à des résultats similaires qui sont résumés ici.

<sup>80</sup> Cf. Tome 2, annexe 4, page 124.

**Tableau 50. L'effet de la présence syndicale sur le taux de démission et de rotation du personnel**

Variables indépendantes	Secteur privé		Industrie	
	Démissions/ effectifs total (%)	(Entrées+sorties) /effectifs total (%)	Démissions/ effectifs total (%)	(Entrées+sorties) /effectifs total (%)
Constante	2,12*** (8,43)	3,06*** (13,23)	2,03*** (6,83)	2,38*** (8,53)
Log (Capital)	-0,53*** (29,35)	-0,44*** (24,90)	-0,52*** (23,24)	-0,37*** (17,48)
Présence syndicale	-0,19** (2,09)	0,18** (2,07)	-0,22* (1,73)	0,07 (0,56)
Bon climat social perçu	-0,18* (1,76)	-0,04 (0,44)	-0,16 (1,40)	-0,07 (0,62)
Croissance de l'activité	-0,21 (1,09)	-0,24 (1,35)	-0,28 (1,20)	-0,20 (0,88)
Secteurs d'activité (NAF 16)	coeff. non reportés	coeff. non reportés	coeff. non reportés	coeff. non reportés
F	83,78***	68,49***	76,43***	43,76***
R <sup>2</sup>	0,55	0,46	0,55	0,36
N	1 048	1 239	571	707

*t de Student entre parenthèses (valeur absolue), \*\*\*, \*\*, \* indiquent que les coefficients sont significatifs à 1%, 5% et 10 % respectivement.*

Tout d'abord, les taux de démission et de rotation du personnel sont fortement liés à la taille des établissements (ici, mesurée par l'intensité capitalistique). Les démissions et les rotations de personnel seraient plus importantes dans les petits établissements, ceux-là même qui sont les moins syndicalisés. Ce premier constat permet d'expliquer en partie la corrélation significative observée entre la présence syndicale et le taux de rotation du personnel (cf. tableau 49).

L'examen plus approfondi de nos estimations met en évidence une association négative entre la présence syndicale et le taux de démission. Ce résultat est conforme à la théorie de la *voice* proposée par Freeman et Medoff qui avance l'idée que l'expression collective (*voice*) est une alternative au départ (*exit*) des salariés<sup>81</sup>. En revanche, le taux de rotation du personnel est lié positivement à la présence syndicale. Le *turnover* serait plus important dans les établissements syndiqués. La rotation du personnel ne permet cependant pas de distinguer les départs volontaires (démissions) des départs involontaires (licenciements, retraites, etc.) et, dans ces conditions, il est difficile d'interpréter ces résultats.

Les résultats des modèles logit réalisés confirment ceux des modèles de régression. L'effet-taille est significatif : les établissements les plus petits ont un taux de démissions supérieurs aux autres établissements. De même, l'effet-secteur est important : il oppose principalement l'industrie aux services, l'industrie connaissant un taux de départ volontaire

<sup>81</sup> FREEMAN R.E. et MEDOFF J.B., *op. cit.*, 1984.

inférieur aux services. Enfin, l'effet du taux de syndicalisation sur les départs volontaires est négatif. Ce constat vient confirmer l'hypothèse d'une plus grande stabilité de la main d'œuvre lorsque les syndicats sont présents dans l'entreprise.

## 2.5.2. Des conflits sociaux plus fréquents dans les entreprises syndiquées

Afin d'éclaircir ces résultats, il paraît important d'appréhender le climat social au travers d'autres indicateurs. Le tableau 51 montre que les établissements syndiqués sont aussi ceux qui subissent le plus de conflits sociaux. Ces conflits se traduisent concrètement par des débrayages, des grèves plus ou moins longues, des rassemblements ou des manifestations. Quelle que soit la nature de ces conflits, les entreprises syndiquées doivent faire face plus que les autres à l'expression collective de ses salariés. Ceci rejoint Coutrot selon lequel « *les syndicats français sont en mesure de déclencher une grève même s'ils ne rassemble qu'un nombre limité de salariés* »<sup>82</sup>.

**Tableau 51. Conflits sociaux et présence syndicale**

		Etablissements non syndiqués	Etablissements syndiqués	Total	Test du Khi <sup>2</sup>
Débrayage	Oui	27 5,9 %	432 94,1 %	459 100 %	Significatif
	Non	1 081 46,1 %	1 265 53,9 %	2 346 100 %	
Grève < 2 jours	Oui	23 6,1 %	355 93,9 %	378 100 %	Significatif
	Non	1 085 44,7 %	1 342 55,3 %	2 427 100 %	
Grève > 2 jours	Oui	9 5,0 %	171 95,0 %	180 100 %	Significatif
	Non	1 099 41,9 %	1 526 58,1 %	2 625 100 %	
Grève perlée	Oui	1 2,0 %	48 98,0 %	49 100 %	Significatif
	Non	1 107 40,2 %	1 649 59,8 %	2 756 100 %	
Rassemblements, manifestations	Oui	14 4,3 %	313 95,7 %	327 100 %	Significatif
	Non	1 094 44,1 %	1 384 55,8 %	2 478 100 %	

L'analyse de régression confirme les résultats obtenus par les tests du Khi-deux en comparant les établissements syndiqués et non syndiqués. De manière générale, la propension au conflit est plus importante dans les établissements où les effectifs sont

<sup>82</sup> COUTROT T., *op. cit.*, 1998, page 107.

supérieurs à 200 salariés, où la présence syndicale est importante et dont l'activité est en récession (cf. tableau 52). Ces résultats confirment ceux de Coutrot qui montre que « *la propension à la grève semble plus dépendre de la taille de l'établissement en France (...)* » et que « *l'effet de la situation économique de l'établissement est très net en France : il y a significativement plus de grèves dans les établissements moins dynamiques (...)* »<sup>83</sup>.

**Tableau 52. Facteurs associés à la conflictualité dans l'entreprise <sup>a</sup>**

Variables indépendantes	De quoi dépend la propension à...					
	...débrayer		...faire une grève de moins de deux jours		...faire une grève de plus de trois jours	
<b>Affiliation des délégués syndicaux</b>						
CGT.....	0.91***	(37.07)	0.69***	(19.30)	0.56**	(6.62)
CFDT.....	0.13	(0.15)	0.18	(1.38)	0.02	(7.54)
FO.....	-0.06	(0.78)	0.24	(2.53)	0.55***	(0.01)
CFTC.....	-0.20	(1.18)	-0.11	(0.33)	-0.59**	(5.09)
CGC.....	0.36**	(4.96)	0.36**	(4.80)	0.14	(0.43)
Autres.....	ref.	-	ref.	-	ref.	-
<b>Taille de l'établissement</b>						
Moins de 50 salariés.....	-0.50**	(5.80)	-0.62***	(8.37)	-0.66**	(3.67)
50 à 199 salariés.....	ref.	-	ref.	-	ref.	-
200-999 salariés.....	0.83***	(35.37)	0.47***	(10.68)	1.03***	(23.65)
1000 salariés et plus.....	1.26***	(23.61)	0.73***	(7.71)	1.45***	(17.76)
<b>Age de l'établissement</b>						
Moins de 9 ans.....	0.09	(0.22)	-0.07	(0.11)	0.09	(0.11)
10 à 19 ans.....	ref.	-	ref.	-	ref.	-
20 ans et plus.....	0.45**	(7.53)	0.20	(1.56)	0.08	(0.12)
<b>Secteur d'activité</b>						
Evolution de l'activité	n.r.	-	n.r.	-	n.r.	-
<b>Evolution de l'activité</b>						
Croissance.....	-0.21	(2.45)	-0.24*	(3.10)	-0.31	(2.47)
Stabilité.....	ref.	-	ref.	-	ref.	-
Décroissance.....	0.55***	(10.19)	0.34*	(3.73)	0.81***	(12.34)
<b>Nombre d'observations</b>	2 831		2 831		2 831	

<sup>a</sup> Toutes les estimations sont basées sur un modèle logit dichotomique. \*\*\*, \*\*, \* indiquent que les coefficients sont significatifs à 1%, 5% et 10 % respectivement, les valeurs du Khi-deux sont en italiques. Pour chaque modèle, le test du rapport de vraisemblance indiquait que les variables explicatives sont ensemble significatives au seuil de 1 %. <sup>#</sup> La modalité de référence est l'inverse de la modalité présentée.

### 2.5.3. Les effets de la présence syndicale sur la perception du climat social par les employeurs et les salariés

L'enquête REPONSE 1998 propose d'autres indicateurs de la performance sociale. L'enquête est composée notamment d'un volet « employeurs » et d'un volet « salariés »<sup>84</sup> qui comportent chacun un item ayant pour but de mesurer la perception du climat social dans l'établissement. Le questionnaire fournit une mesure de la perception du climat social par les employés et une mesure de la perception du climat social par les employeurs pour un établissement donné.

<sup>83</sup> COUTROT T., *op. cit.*, 1998, pages 106-107.

<sup>84</sup> L'enquête REPONSE comporte également un questionnaire « Représentant du personnel » que nous n'avons pas utilisé dans le cadre de cette recherche.

La distribution des réponses relatives à cette question est présentée dans le tableau 53. Il apparaît assez nettement que les employés ont une perception du climat social moins favorable que celle des employeurs. Environ 60 % des employés considèrent que le climat social de leur établissement est « plutôt calme » ou « calme » alors que plus de 85 % des employeurs le jugent comme tel<sup>85</sup>.

**Tableau 53. Comparaison de la perception du climat social par les employés et les employeurs**

<i>"Comment qualifieriez-vous à ce jour le climat social dans votre établissement ?"</i>	Salariés		Employeurs	
	Calme	1 964	20,6 %	1 548
Plutôt calme	3 732	39,1 %	880	31,1 %
Plutôt tendu	3 053	32,0%	306	10,8 %
Tendu	793	8,3 %	91	3,2 %
NSP	-	-	6	0,2 %
Total	9 542	100,0 %	2 831	100,0 %

Face à ce constat, il est légitime de se demander quels sont finalement les effets du syndicalisme sur la perception du climat social dans les établissements français. Cela conduit à considérer deux questions essentielles concernant le lien entre les syndicats et le climat social dans l'entreprise : 1) Comment les employeurs et les salariés perçoivent-ils le climat social lorsqu'il existe une présence syndicale dans l'entreprise ? 2) L'attitude de la direction et des salariés vis-à-vis des organisations syndicales a-t-elle une influence sur la perception du climat social ? Afin de répondre à ces interrogations, plusieurs modèles logits ont été testés contenant différents types de variables rendant compte de la présence syndicale : la présence d'un délégué syndical dans l'établissement, l'existence de plusieurs sections syndicales dans l'établissement, le taux de syndicalisation et l'attitude managériale vis-à-vis des syndicats et la perception des salariés de l'efficacité syndicale. Par ailleurs, l'analyse des études existantes conduit à introduire plusieurs variables de contrôle permettant de travailler sur des populations comparables. Celles-ci recouvrent un certain nombre de facteurs supposés agir sur la perception du climat social.

<sup>85</sup> La présence syndicale est visiblement corrélée à un mauvais climat social perçu. Cette conclusion ne peut cependant pas être généralisée sans tenir compte d'autres facteurs qu'il conviendrait de contrôler tels que la taille de l'établissement. Cette dernière semble fortement corrélée au taux de rotation du personnel ( $r=-0,24$  ;  $p.c.<0,0001$ ) et à la fréquence des conflits.

*Les variables de contrôle supposées agir sur la perception des employeurs*

La plupart des travaux antérieurs sur le sujet tiennent compte des caractéristiques des répondants, de la composition de la main d'œuvre, des caractéristiques de l'entreprise et des pratiques de gestion des ressources humaines dans leurs analyses. Certains travaux ont montré que les femmes avaient une propension plus forte que les hommes à juger favorablement le climat social<sup>86</sup>, mais qu'elles sont aussi plus réticentes face à la présence syndicale<sup>87</sup>. D'autres études ont mis en évidence que les spécialistes des Ressources Humaines (Directeur des Ressources Humaines ou responsable du personnel) avaient une propension plus forte que les autres dirigeants à considérer le climat social comme tendu<sup>88</sup>. D'autres travaux ont montré enfin que la perception du climat social par les employeurs variait considérablement en fonction de l'ancienneté dans le poste.

La composition de la main d'œuvre est supposée avoir également une influence sur l'évaluation du climat social. Le climat social est souvent jugé meilleur dans les petits établissements. Nous avons donc introduit une variable de contrôle afin de neutraliser l'effet du nombre de salariés dans l'établissement. Trois autres variables sont destinées à neutraliser les effets de la féminisation de la main d'œuvre et du temps partiel. Au même titre que la taille des établissements, la distinction entre les établissements appartenant à un groupe ou ceux étant autonome permet de neutraliser l'effet sur le climat social. En outre, il existe de fortes disparités d'implantation syndicale en fonction du secteur d'activité. Il est donc primordial de contrôler l'effet du secteur d'activité afin d'identifier l'influence des syndicats sur le climat social. Finalement, l'adoption de pratiques de gestion des ressources humaines peut permettre d'améliorer la motivation et l'implication des salariés dans l'entreprise et, par conséquent, le climat des relations sociales<sup>89</sup>. Les modèles de régression intègrent une variable mesurant le nombre de pratiques participatives adoptées dans l'entreprise.

---

<sup>86</sup> BRYSON A. et MCKAY S., « What about the workers ? », in R. Jowell *et al.* (eds), *British Social Attitudes : the 14<sup>th</sup> report*, Aldershot, Dartmouth, 1997.

<sup>87</sup> MALAN A. et ZOUARY P., *op. cit.*, 2000.

<sup>88</sup> FERNIE S., METCALF D., et WOODLAND S., *Does HRM boost employee-management relations ?*, Working Paper n°548, Centre for Economic Performance, London School of Economics, 1994.

<sup>89</sup> PFEFFER J., « Producing sustainable competitive advantage through effective management of people », *Academy Journal of Management Executive*, vol.9, n°1, 1995, pp. 55-69.



*Les variables de contrôle supposées agir sur la perception des employés*

La combinaison d'informations sur les caractéristiques individuelles des employés et sur le profil des établissements nous a permis de neutraliser un ensemble de facteurs susceptibles d'influencer la perception du climat social par les employés. Seules les variables de contrôle n'apparaissant pas dans les modèles visant à étudier la perception des employeurs sont présentées ici.

Les modèles tiennent compte du sexe et de l'âge des répondants puisque de nombreux travaux ont mis en évidence l'importance de ces caractéristiques individuelles sur la perception du climat social (Bryson et McKay,<sup>90</sup> ; Gallie *et al.*<sup>91</sup>). Par ailleurs, les salariés les plus diplômés ont généralement des attentes plus fortes en terme d'implication et peuvent être particulièrement critiques vis-à-vis de l'encadrement lorsque l'information et la participation sont limitées. Une variable tenant compte du niveau de diplôme du répondant a été incluse dans ce sens.

Plusieurs autres aspects concernant l'emploi occupé par le répondant ont été contrôlés. La catégorie socio-professionnelle du répondant (ouvrier, employé, etc.), l'ancienneté dans l'établissement, le nombre d'heures travaillées, la nature du contrat de travail (CDI ou CDD) et le niveau des rémunérations. L'ensemble de ces éléments permet d'évaluer le degré d'attachement au travail de l'individu, l'investissement au travail et son statut dans l'entreprise.

**La perception du climat social par les employeurs**

Le tableau 54 présente les résultats des régressions logistiques effectuées sous SAS<sup>®</sup>. Plusieurs modèles ont été successivement testés, en changeant uniquement les variables explicatives relatives au système de relations professionnelles (présence d'un délégué syndical, taux de syndicalisation, etc.) et en conservant à chaque fois l'ensemble des variables de contrôle dont on souhaite neutraliser les effets. Des coefficients positifs indiquent que les variables explicatives sont associées à un climat social jugé très calme ou calme. Les modèles de régression présentés sont de qualité statistique satisfaisante<sup>92</sup>.

<sup>90</sup> BRYSON A. et MCKAY S., *op. cit.*, 1997.

<sup>91</sup> GALLIE D., WHITE M., CHENG Y. et TOMLISON M., *Restructuring the employment relationship*, OUP, Oxford, 1998.

<sup>92</sup> Pour chaque modèle, le test du rapport de vraisemblance indique que les variables explicatives sont ensembles significatives au seuil de 1 %.

Tableau 54. Climat social perçu par l'employeur et présence syndicale <sup>a</sup>

Variables indépendantes	Climat social très favorable							
	Modèle 1		Modèle 2		Modèle 3		Modèle 4	
Présence d'un délégué syndical	-0,73***	(54,34)						
Nombre de sections syndicales								
Aucune			ref.	-				
Une			-0,20	(2,50)				
Deux			-0,68***	(21,91)				
Trois			-0,73***	(19,39)				
Quatre			-0,65***	(11,65)				
Cinq et plus			-0,51**	(4,86)				
Majorité aux dernières élections profess.								
CGT					-0,80***	(3,36)		
CGT-FO					-0,54***	(10,50)		
CFDT					-0,59***	(16,88)		
CFTC					-0,66**	(5,51)		
CGC					-1,23***	(8,45)		
Autre syndicat					-0,32	(0,66)		
Non syndiqué					-0,00	(0,00)		
Pas d'élection					ref.	-		
Taux de syndicalisation								
0-5 %							ref.	-
5-10 %							-0,32**	(5,61)
10-30 %							-0,51***	(22,99)
Plus de 30 %							-0,82***	(32,63)
Profil du répondant								
Femme	-0,19**	(4,51)	-0,18**	(4,16)	-0,21**	(5,51)	-0,21**	(5,21)
Responsable RH	-0,13	(1,69)	-0,14	(2,27)	-0,13	(1,76)	-0,17*	(3,09)
Ancienneté dans le poste > 6 ans	0,15*	(2,81)	0,30***	(10,37)	0,17*	(3,54)	0,15*	(2,94)
Composition de la m. oeuvre								
% de femmes > 20 %	0,03	(0,11)	0,03	(0,12)	-0,00	(0,00)	0,01	(0,02)
Temps partiels < 10 %	0,07	(0,51)	0,08	(0,59)	0,06	(0,34)	0,07	(0,48)
Interim	0,05	(0,34)	0,05	(0,28)	0,06	(0,40)	0,05	(0,35)
CDD < 30 %	0,15	(2,61)	0,14	(2,52)	0,14	(2,54)	0,13	(2,13)
Taille de l'établissement								
Moins de 50 salariés	ref.	-	ref.	-	ref.	-	ref.	-
50 à 199 salariés	0,01	(0,00)	-0,16	(2,18)	-0,11	(1,09)	-0,16	(2,24)
200-999 salariés	-0,18	(1,68)	-0,36***	(6,99)	-0,29**	(4,41)	-0,46***	(12,26)
1000 salariés et plus	-0,55**	(4,87)	-0,70***	(7,62)	-0,64***	(6,67)	-0,89***	(13,06)
Age de l'établissement								
Moins de 9 ans	-0,13	(1,17)	-0,10	(0,70)	-0,16	(1,77)	-0,13	(1,21)
10 à 19 ans	ref.	-	ref.	-	ref.	-	ref.	-
20 ans et plus	-0,05	(0,23)	-0,05	(0,26)	-0,06	(0,38)	-0,05	(0,25)
Appartenance à un groupe	-0,03	(0,12)	-0,05	(0,34)	-0,01	(0,02)	-0,07	(0,58)
Secteur d'activité								
Industries Agricoles et Alim.	0,19	(1,11)	0,25	(1,71)	0,22	(1,37)	0,22	(1,37)
Energie	0,15	(0,18)	0,06	(0,01)	0,03	(0,00)	0,04	(0,01)
Biens intermédiaires	ref.	-	ref.	-	ref.	-	ref.	-
Biens d'équipement	0,01	(1,00)	0,02	(0,02)	0,00	(0,00)	-0,01	(0,01)
Biens de consommation	-0,08	(0,20)	-0,09	(0,28)	-0,08	(0,23)	-0,12	(0,46)
Automobile	-0,16	(0,31)	-0,11	(0,16)	-0,20	(0,48)	-0,09	(0,10)
BTP	0,38*	(3,57)	0,44**	(4,74)	0,39*	(3,66)	0,40**	(3,92)
Commerce	0,25*	(2,82)	0,31**	(4,66)	0,24	(2,66)	0,27*	(3,43)
Transport-Télécom.	0,04	(0,04)	0,02	(0,01)	0,02	(0,01)	0,10	(0,28)
Banques-Assurances	-0,80***	(10,56)	-0,76***	(9,52)	-0,83***	(11,34)	-0,81***	(11,04)
Services aux entreprises	0,15	(0,89)	0,20	(1,59)	0,15	(0,82)	0,20	(1,50)
Services aux particuliers	0,34	(2,35)	0,37	(2,68)	0,35	(2,41)	0,33	(2,15)
Santé- Education	-0,40**	(5,65)	-0,44***	(6,91)	-0,42**	(6,10)	-0,40**	(5,83)
Pratiques de GRH								
Nombre de pratiques	0,04**	(6,21)	0,05**	(7,68)	0,04**	(6,52)	0,04**	(5,80)
Pratiques de travail en équipe	0,12	(1,77)	0,12	(1,88)	0,11	(1,66)	0,12	(1,82)
Pratiques de travail flexible	-0,20**	(4,77)	-0,19**	(4,09)	-0,20**	(4,69)	-0,20**	(4,74)
Nombre d'observations	2 797		2 823		2 823		2 823	

<sup>a</sup> Toutes les estimations sont basées sur un modèle logit dichotomique. \*\*\*, \*\*, \* indiquent que les coefficients sont significatifs à 1%, 5% et 10 % respectivement, les valeurs du khi-deux sont en italiques. Pour chaque modèle, le test du rapport de vraisemblance indiquait que les variables explicatives sont ensembles significatives au seuil de 1%. <sup>a</sup> La modalité de référence est l'inverse de la modalité présentée (ex : existence de problèmes d'absentéisme / absence de problèmes d'absentéisme).

• *L'influence de la présence syndicale sur la perception du climat social par les employeurs*

Toutes choses égales par ailleurs, les employeurs des établissements connaissant la présence d'un délégué syndical ont une propension plus forte que les autres à considérer le climat social de leur établissement comme tendu (modèle 1). Ce résultat renvoie aux travaux de Bryson qui met également en évidence l'influence négative des syndicats sur la perception du climat social par les employeurs<sup>93</sup>. On observe, par ailleurs, que le taux de syndicalisation a une incidence significative sur la perception du climat social par l'employeur : plus le taux de syndicalisation augmente, plus les employeurs considèrent le climat social de leur établissement comme tendu (modèle 2). Un autre résultat intéressant par rapport à la problématique de recherche est l'effet du syndicat majoritaire sur la perception managériale du climat social (modèle 3). Les employeurs auraient un jugement négatif du climat social lorsque la C.G.T. ou la C.G.C. sont majoritaires dans l'établissement. En revanche, lorsque la majorité aux élections professionnelles est détenue par des représentants du personnel non syndiqués, les employeurs semblent juger plutôt favorablement le climat social.

Quel que soit l'indicateur de présence syndicale utilisé, tous les modèles indiquent une influence négative de la présence syndicale sur la propension de l'employeur à juger très favorablement ou favorablement le climat social de son établissement. Sans surprise, on relève que le nombre de sections syndicales dans l'établissement est associé négativement à un climat social calme (modèle 4).

• *L'influence de l'attitude des employeurs à l'égard des organisations syndicales*

L'étude des relations entre l'attitude des employeurs à l'égard des syndicats et leur perception du climat social permet d'affiner l'analyse. Le tableau 55 présente trois autres modèles (5, 6 et 7) centrés sur l'attitude des dirigeants vis-à-vis des syndicats. Les mêmes variables de contrôle que précédemment ont été incluses dans les modèles.

---

<sup>93</sup> BRYSON A., *Union effects on managerial and employee perceptions of employee relations in Britain*, Working Paper, Center for Economic Performance, London School of Economics, avril 2001.

**Tableau 55. Climat social perçu par l'employeur et attitudes vis-à-vis des syndicats <sup>a</sup>**

<i>Variables indépendantes</i>	<i>Climat social très favorable</i>					
	<i>Modèle 5</i>		<i>Modèle 6</i>		<i>Modèle 7</i>	
<b>Les syndicats jouent un rôle irremplaçable dans la représentation des salariés</b>						
Tout à fait d'accord	0,12	<i>(1,36)</i>				
Plutôt d'accord	ref.	-				
Plutôt pas d'accord	0,03	<i>(0,05)</i>				
Pas du tout d'accord	0,42***	<i>(12,02)</i>				
<b>Les syndicats gênent le déroulement des activités de l'entreprise</b>						
Tout à fait d'accord			0,23	<i>(1,86)</i>		
Plutôt d'accord			ref.	-		
Plutôt pas d'accord			0,05	<i>(0,05)</i>		
Pas du tout d'accord			0,40***	<i>(10,54)</i>		
<b>Les salariés sont en mesure de défendre directement leurs intérêts</b>						
Tout à fait d'accord					0,49***	<i>(28,79)</i>
Plutôt d'accord					ref.	-
Plutôt pas d'accord					-0,11	<i>(0,04)</i>
Pas du tout d'accord					-0,12	<i>(0,05)</i>
<b>Profil du répondant</b>						
Femme	-0,17*	<i>(3,69)</i>	-0,16*	<i>(3,62)</i>	-0,17*	<i>(3,70)</i>
Spécialiste des RH	-0,16*	<i>(2,62)</i>	-0,17*	<i>(2,67)</i>	-0,17*	<i>(2,45)</i>
Ancienneté dans le poste > 6 ans	0,15*	<i>(2,60)</i>	0,13	<i>(1,93)</i>	0,13	<i>(1,88)</i>
<b>Composition de la main d'oeuvre</b>						
% de femmes > 20 %	0,05	<i>(0,39)</i>	0,03	<i>(0,21)</i>	0,02	<i>(0,20)</i>
Temps partiels < 10 %	0,10	<i>(0,61)</i>	0,10	<i>(0,54)</i>	0,09	<i>(0,56)</i>
Interim	0,04	<i>(0,01)</i>	0,05	<i>(0,01)</i>	0,05	<i>(0,01)</i>
CDD < 30 %	0,13	<i>(0,92)</i>	0,12	<i>(0,03)</i>	0,12	<i>(0,04)</i>
<b>Taille de l'établissement</b>						
Moins de 50 salariés	ref.	-	ref.	-	ref.	-
50 à 199 salariés	-0,22**	<i>(3,62)</i>	-0,25**	<i>(4,45)</i>	-0,17	<i>(4,51)</i>
200-999 salariés	-0,52***	<i>(14,78)</i>	-0,57***	<i>(16,97)</i>	-0,44***	<i>(16,85)</i>
1000 salariés et plus	-0,88***	<i>(14,11)</i>	-0,90***	<i>(14,42)</i>	-0,82***	<i>(14,48)</i>
<b>Age de l'établissement</b>						
Moins de 9 ans	-0,14	<i>(1,42)</i>	-0,14	<i>(1,53)</i>	-0,13	<i>(1,50)</i>
10 à 19 ans	ref.	-	ref.	-	ref.	-
20 ans et plus	-0,10	<i>(1,36)</i>	-0,10	<i>(1,26)</i>	-0,10	<i>(1,27)</i>
<b>Appartenance à un groupe</b>	-0,08	<i>(0,52)</i>	-0,11	<i>(1,11)</i>	-0,07	<i>(1,11)</i>
<b>Secteur d'activité</b>						
Industries Agricoles et Alim.	0,21	<i>(1,21)</i>	0,22	<i>(1,25)</i>	0,18	<i>(1,28)</i>
Energie	0,01	<i>(0,06)</i>	-0,00	<i>(0,04)</i>	-0,02	<i>(0,04)</i>
<i>Biens intermédiaires</i>	ref.	-	ref.	-	ref.	-
Biens d'équipement	0,02	<i>(0,01)</i>	0,04	<i>(0,01)</i>	0,02	<i>(0,01)</i>
Biens de consommation	-0,08	<i>(0,05)</i>	-0,06	<i>(0,02)</i>	-0,06	<i>(0,02)</i>
Automobile	-0,15	<i>(0,25)</i>	-0,14	<i>(0,22)</i>	-0,16	<i>(0,25)</i>
BTP	0,44**	<i>(8,75)</i>	0,47**	<i>(3,45)</i>	0,42**	<i>(3,49)</i>
Commerce	0,33**	<i>(4,46)</i>	0,37**	<i>(3,75)</i>	0,27*	<i>(3,82)</i>
Transport-Télécom.	0,04	<i>(0,03)</i>	0,07	<i>(0,03)</i>	-0,02	<i>(0,02)</i>
Banques-Assurances	-0,80***	<i>(10,58)</i>	-0,86***	<i>(11,85)</i>	-0,84***	<i>(11,52)</i>
Services aux entreprises	0,21	<i>(1,32)</i>	0,23	<i>(1,68)</i>	0,17	<i>(1,70)</i>
Services aux particuliers	0,36*	<i>(2,58)</i>	0,37*	<i>(2,68)</i>	0,26	<i>(2,89)</i>
Santé- Education	-0,39**	<i>(5,65)</i>	-0,48**	<i>(4,19)</i>	-0,48***	<i>(4,00)</i>
<b>Pratiques de GRH</b>						
Nombre de pratiques	0,04**	<i>(3,70)</i>	0,04**	<i>(3,09)</i>	0,04**	<i>(3,01)</i>
Pratiques de travail en équipe	0,12	<i>(1,52)</i>	0,12	<i>(1,57)</i>	0,08	<i>(1,78)</i>
Pratiques de travail flexibles	-0,22**	<i>(5,50)</i>	-0,21**	<i>(4,20)</i>	-0,23**	<i>(4,53)</i>
<b>Nombre d'observations</b>	2 823		2 823		2 823	

<sup>a</sup> Toutes les estimations sont basées sur un modèle logit dichotomique. \*\*\*, \*\*, \* indiquent que les coefficients sont significatifs à 1%, 5% et 10 % respectivement, les erreurs-types asymptotiques sont en italiques. Pour chaque modèle, le test du rapport de vraisemblance indiquait que les variables explicatives sont ensembles significatives au seuil de 1 %. <sup>b</sup> La modalité de référence est l'inverse de la modalité présentée (ex : existence de problèmes d'absentéisme / absence de problèmes d'absentéisme).

Les employeurs qui jugent que les syndicats sont peu représentatifs et que les salariés sont en mesure de défendre eux-mêmes leurs intérêts considèrent que le climat social de leur établissement est calme. De même, les employeurs qui pensent que les syndicats ne gênent pas le déroulement des activités de l'entreprise jugent plutôt calme le climat social dans leur entreprise. Une interprétation possible est que la reconnaissance des syndicats par les employeurs, c'est-à-dire leur légitimité, n'a pas nécessairement une influence positive sur la perception du climat social par l'employeur. Au contraire, il semblerait que les employeurs jugent meilleur le climat social lorsque les salariés sont en mesure de défendre seuls leurs intérêts.

#### **Encadré 1. L'influence des caractéristiques des établissements et des employeurs sur la perception du climat social**

Plusieurs caractéristiques relatives aux établissements semblent associées à la perception du climat social par les employeurs. L'effet du secteur d'activité et de la taille de l'établissement jouent un rôle prépondérant dans les résultats obtenus. Ainsi, une analyse plus fine de l'effet sectoriel montre que le climat social perçu est meilleur dans le commerce, les services aux particuliers et le bâtiment. Ces secteurs d'activités, notamment le commerce et les services aux particuliers, correspondent le plus souvent à des structures de petites tailles, ceux-là même qui sont fortement associés à un climat social très favorable. Par ailleurs, la taille des établissements reste, de loin, la variable la plus discriminante en termes d'implantation syndicale<sup>94</sup>, ce qui peut expliquer, en partie, ces relations. Ainsi, les employeurs des établissements de moins de 50 salariés semblent avoir une perception plus souvent positive du climat social dans leur établissement. Ce résultat va dans le sens des travaux de Bryson qui révèle lui aussi cette relation<sup>95</sup>. D'autre part, la propension à juger le climat social comme serein est plus faible dans les établissements ayant plus de 20 ans d'existence et dans les établissements appartenant à un groupe. En revanche, la propension à juger favorablement le climat social est plus élevée dans le secteur privé ou lorsqu'il existe un ensemble de pratiques participatives dans l'établissement.

Nos estimations mettent en évidence un certain nombre d'autres facteurs supposés agir sur la perception des employeurs. Les employeurs « femmes » semble émettre plus facilement des opinions négatives à l'égard du climat social comme le suggère le coefficient négatif sur cette variable. Compte tenu du fait que la perception du climat social est fortement liée à la présence syndicale, ce résultat viendrait corroborer celui de Malan et Zouary<sup>96</sup> qui montre que les femmes sont plus réticentes que les hommes face à l'action syndicale. *L'ancienneté dans le poste* serait liée à une perception plus favorable. Le faible recours aux emplois à temps partiel serait également associé à une perception positive du climat social.

En conclusion, la propension de l'employeur à percevoir le climat social de son établissement comme calme est plus forte lorsque celui-ci est un homme qui dirige un petit établissement, dans le secteur du commerce, des services aux particuliers ou du bâtiment, dont le personnel est très peu syndicalisé, considérant (à juste titre, compte tenu de la faible présence syndicale) que les syndicats n'entravent pas son activité. Cet employeur pense, par ailleurs, que les syndicats ne sont pas représentatifs des salariés puisque, selon lui, ces derniers sont en mesure de défendre seuls leurs intérêts.

### **La perception du climat social par les salariés**

Les tableaux 56 et 57 présentent les modèles Logit réalisés sur la perception du climat social par les employés.

<sup>94</sup> FURJOT D., *op. cit.*, 2000.

<sup>95</sup> BRYSON A., *op. cit.*, 2001.

<sup>96</sup> MALAN A. et ZOUARY P., *op. cit.*, 2000, pages 5-6.

Tableau 56. Climat social perçu par les employés et présence syndicale <sup>a</sup>

<i>Variables indépendantes</i>	<i>Climat social très favorable</i>					
	<i>Modèle 1</i>		<i>Modèle 2</i>		<i>Modèle 3</i>	
<b>Présence d'un délégué syndical</b>	-0,44***	(25,54)				
<b>Nombre de sections syndicales</b>						
<i>Aucune</i>			ref.	-		
Une			-0,39***			
Deux			-0,21*			
Trois			-0,46***			
Quatre			-0,36***			
Cinq et plus			-0,57***			
<b>Majorité aux dernières élections profess.</b>						
CGT					-0,20*	(2,65)
CGT-FO					-0,31**	(4,33)
CFDT					-0,08	(0,02)
CFTC					0,27	(0,92)
CGC					-0,20	(0,30)
Autre syndicat					0,34	(0,12)
Non syndiqué					0,30***	(10,15)
<i>Pas d'élection</i>					ref.	-
<b>Sexe du répondant</b>						
Femme	-0,20***	(9,66)	-0,19***	(10,98)	-0,20***	(11,20)
<b>Age du répondant</b>						
Moins de 20 ans	0,21	(0,10)	0,27**	(3,28)	0,25*	(3,25)
20-29 ans	-0,10	(0,29)	-0,07	(0,16)	-0,09	(0,21)
30-39 ans	ref.	-	ref.	-	ref.	-
40-49 ans	0,15**	(3,36)	0,15**	(2,81)	0,15**	(3,01)
Plus de 50 ans	0,18**	(4,12)	0,17**	(3,64)	0,17**	(4,70)
<b>Niveau d'éducation</b>						
Autodidacte	0,54***	(6,45)	0,55***	(4,03)	0,56***	(5,01)
BEPC	0,13	(0,52)	0,13	(0,30)	0,15	(0,25)
CAP-BEP	0,04	(0,01)	0,04	(0,01)	0,04	(0,02)
<i>Bac</i>	ref.	-	ref.	-	ref.	-
Bac+2	-0,05	(0,59)	-0,06	(0,26)	-0,06	(0,27)
Bac+4	-0,06	(0,97)	-0,06	(0,65)	-0,06	(0,62)
Bac+5 ou plus	-0,02	(1,22)	-0,01	(1,62)	-0,01	(1,20)
<b>CSP du répondant</b>						
Ouvrier	0,15	(0,26)	0,15	(0,20)	0,15	(0,21)
Employé administratif	0,13	(0,04)	0,13	(0,03)	0,15	(0,13)
Commercial	0,09	(1,58)	0,07	(1,40)	0,11	(1,19)
<i>Technicien</i>	ref.	-	ref.	-	ref.	-
Maîtrise	0,10	(0,00)	0,11	(0,03)	0,11	(0,05)
Ingénieur / cadre	0,32***	(19,31)	0,33***	(17,01)	0,33***	(16,95)
<b>Nature du contrat de travail</b>						
Emploi à temps plein	0,09	(0,09)	0,06	(0,00)	0,08	(0,00)
CDI	-0,48***	(14,55)	-0,47***	(14,90)	-0,48***	(15,016)
<b>Nombre d'heures par semaine</b>						
< 39 heures	0,14*	(2,42)	0,10	(2,41)	0,15**	(0,01)
39 - 45 heures	ref.	-	ref.	-	ref.	-
Plus de 45 heures	0,03	(0,84)	0,01	(0,44)	0,00	(5,44)
<b>Rémunération mensuelle nette</b>						
Moins de 5 000	0,52***	(18,83)	0,52***	(17,80)	0,54***	(17,75)
5 000-7 000	0,42***	(14,40)	0,42***	(14,58)	0,43***	(14,56)
7000-10 000	ref.	-	ref.	-	ref.	-
10 000-15 000	0,03	(1,24)	0,03	(1,30)	0,04	(1,32)
Plus de 15 000	0,33***	(10,03)	0,32***	(8,85)	0,33***	(8,81)
<b>Composition de la main d'oeuvre</b>						
% de femmes > 20 %	0,12*	(2,01)	0,12*	(2,75)	0,10	(1,99)
Temps partiels < 10 %	0,13**	(3,65)	0,15**	(3,89)	0,13*	(2,10)
<b>Taille de l'établissement</b>						
<i>Moins de 50 salariés</i>	ref.	-	ref.	-	ref.	-
50 à 199 salariés	-0,13*	(2,96)	-0,22***	(7,38)	-0,26***	(7,40)
200-999 salariés	-0,14	(0,10)	-0,26***	(4,50)	-0,25***	(4,45)
1000 salariés et plus	-0,16	(0,78)	-0,25	(0,50)	-0,27*	(2,50)
<b>Age de l'établissement</b>						
Moins de 9 ans	0,04	(0,03)	0,05	(0,03)	0,04	(0,02)
10 à 19 ans	ref.	-	ref.	-	ref.	-
20 ans et plus	0,04	(1,01)	0,04	(0,98)	0,05	(0,79)
<b>Mono-établissement</b>	0,06	(1,05)	-0,12*	(2,25)	0,06	(0,95)

**Tableau 56 (suite). Climat social perçu par les employés et présence syndicale <sup>a</sup>**

<i>Variables indépendantes</i>	<i>Climat social très favorable</i>					
	<i>Modèle 1</i>		<i>Modèle 2</i>		<i>Modèle 3</i>	
<b>Secteur d'activité</b>						
Industries Agricoles et Alim.	0,23*	(2,54)	0,26*	(2,62)	0,26**	(3,80)
Energie	0,36	(0,53)	0,38	(0,55)	0,42	(0,42)
<i>Biens intermédiaires</i>	ref.	-	ref.	-	ref.	-
Biens d'équipement	0,31***	(7,39)	0,31***	(7,65)	0,31***	(7,95)
Biens de consommation	0,08	(0,30)	0,12	(0,41)	0,10	(0,28)
Automobile	0,23	(1,78)	0,12	(1,92)	0,06	(1,88)
BTP	0,45***	(3,54)	0,49***	(3,22)	0,47***	(3,75)
Commerce	0,38***	(3,59)	0,43***	(3,78)	0,39***	(3,96)
Transport-Télécom.	0,11	(0,85)	0,11	(0,88)	0,09	(0,75)
Banques-Assurances	-0,35***	(12,73)	-0,29***	(12,00)	-0,41***	(11,10)
Services aux entreprises	0,37***	(8,64)	0,39***	(8,74)	0,38***	(8,88)
Services aux particuliers	-0,08	(1,21)	-0,09	(1,22)	-0,09	(1,19)
Santé- Education	0,36***	(4,64)	0,34***	(4,55)	0,30***	(4,95)
<b>Pratiques de GRH</b>						
Nombre de pratiques de GRH	0,03***	(3,10)	0,03***	(3,15)	0,02**	(3,11)
Pratiques de travail en équipe	-0,08	(0,02)	-0,07	(0,02)	-0,06	(0,01)
Pratiques de travail flexible	0,00	(0,00)	-0,01	(0,00)	-0,00	(0,00)
<b>Nombre d'observations</b>	9 065		9 189		9 189	

<sup>a</sup> Toutes les estimations sont basées sur un modèle logit dichotomique. \*\*\*, \*\*, \* indiquent que les coefficients sont significatifs à 1%, 5% et 10 % respectivement, les résultats des tests du Khi-deux de Wald sont en italiques. Pour chaque modèle, le test du rapport de vraisemblance indiquait que les variables explicatives sont ensemble significatives au seuil de 1 %. <sup>b</sup> La modalité de référence est l'inverse de la modalité présentée (ex : existence d'un délégué syndical : absence d'un délégué syndical).

• *L'influence de la présence syndicale sur la perception du climat social par les salariés*

Comme pour les employeurs, les salariés ont une propension plus élevée à juger le climat social de leur établissement comme serein en l'absence de syndicats, toutes choses égales par ailleurs. A titre d'exemple, la perception du climat social par les salariés se dégrade lorsque le taux de syndicalisation augmente. De même, la présence d'un délégué syndical dans l'établissement diminue la propension de l'employé à juger le climat social de son établissement comme serein (modèle 1 et 2). Les salariés perçoivent eux aussi l'émiettement syndical comme un signe de mauvaises relations sociales conduisant à des négociations fragiles et contestables (modèle 4).

Le modèle 3 met en exergue plusieurs éléments intéressants. Lorsque le syndicat majoritaire aux élections professionnelles est la CGT, les employés ont plutôt tendance à juger le climat social comme tendu. Lorsque la majorité aux élections professionnelles est obtenue par des représentants du personnel non syndiqués, les employés perçoivent au contraire le climat social comme favorable. Ces résultats sont conformes à ceux qui ont été obtenus précédemment sur la perception des employeurs. Le tableau 57 présente les autres modèles centrés sur l'attitude des employeurs vis-à-vis des syndicats et sur l'efficacité ou l'instrumentalité syndicale. Contrairement à ce que l'on aurait pu penser, la perception des salariés n'est pas meilleure lorsque les dirigeants soutiennent l'action syndicale (modèles 4, 5 et 6).

La perception du climat social par les salariés semble fortement dépendante de l'instrumentalité syndicale (cf. modèle 8 du tableau 57). Autrement dit, lorsque les salariés estiment que les syndicats défendent correctement leurs intérêts, ceux-ci ont une propension plus élevée à juger le climat social comme serein. Ce résultat montre que la perception du climat social par les salariés est positivement associée à l'instrumentalité syndicale perçue par les salariés. Ce résultat vient confirmer le constat de Zouary qui affirme que « *la légitimité syndicale apparaît d'autant plus forte aux yeux des salariés que les syndicats sont en mesure de traiter des problèmes concrets et de mener des actions revendicatives dans l'entreprise* »<sup>97</sup>.

---

<sup>97</sup> ZOUARY P., « Le regard des salariés sur la représentation syndicale », *Premières Synthèses*, DARES, n°22.1., Mai 2002, page 1.



Tableau 57. Climat social perçu par les employés et attitudes vis-à-vis des syndicats <sup>a</sup>

Variables indépendantes	Climat social très favorable ou favorable							
	Modèle 5		Modèle 6		Modèle 7		Modèle 8	
<b>Les syndicats jouent un rôle irremplaçable dans la représentation des salariés</b>								
Tout à fait d'accord	-0,30***	(32,64)						
Plutôt d'accord	ref.	-						
Plutôt pas d'accord	0,10*	(2,92)						
Pas du tout d'accord	0,05	(0,54)						
<b>L'action syndicale est un stimulant dans la vie de l'entreprise</b>								
Tout à fait d'accord			-0,40***	(40,67)				
Plutôt d'accord			ref.	-				
Plutôt pas d'accord			0,10*	(3,45)				
Pas du tout d'accord			0,08	(1,48)				
<b>Les salariés sont en mesure de défendre directement leurs intérêts</b>								
Tout à fait d'accord					-0,08	(1,76)		
Plutôt d'accord					ref.	-		
Plutôt pas d'accord					-0,27***	(24,34)		
Pas du tout d'accord					-0,74***	(154,32)		
<b>Efficacité syndicale</b>								
Sexe du répondant							0,15**	(5,81)
Femme	-0,17***	(10,98)	-0,15***	(8,95)	-0,18***	(12,44)	-0,15***	(8,19)
<b>Age du répondant</b>								
Moins de 20 ans	0,31**	(6,28)	0,31**	(6,14)	0,27**	(4,77)	0,33***	(6,85)
20-29 ans	0,03	(0,16)	0,03	(0,13)	0,02	(0,04)	0,05	(0,38)
30-39 ans	ref.	-	ref.	-	ref.	-	ref.	-
40-49 ans	0,05	(0,81)	0,05	(0,91)	0,05	(0,78)	0,03	(0,45)
Plus de 50 ans	0,15**	(4,64)	0,14**	(4,21)	0,16**	(4,98)	0,13*	(3,62)
<b>Niveau d'éducation</b>								
Autodidacte	0,12	(2,03)	0,11	(1,79)	0,08	(0,83)	0,10	(1,48)
BEPC	-0,04	(0,30)	-0,04	(0,23)	-0,08	(0,93)	-0,06	(0,51)
CAP-BEP	0,15*	(2,97)	0,16*	(3,51)	0,16*	(3,50)	0,15*	(3,18)
Bac	ref.	-	ref.	-	ref.	-	ref.	-
Bac+2	0,03	(0,27)	0,03	(0,27)	0,05	(0,47)	0,05	(0,50)
Bac+4	0,06	(0,64)	0,06	(0,73)	0,10	(1,99)	0,07	(1,13)
Bac+5 ou plus	0,11	(1,56)	0,12	(1,72)	0,15	(2,52)	0,12	(1,83)
<b>CSP du répondant</b>								
Ouvrier	-0,01	(0,01)	-0,01	(0,06)	-0,06	(0,68)	-0,03	(0,18)
Employé administratif	0,03	(0,13)	0,02	(0,07)	0,00	(0,00)	0,03	(0,18)
Commercial	0,19	(2,19)	0,19	(2,05)	0,20	(2,37)	0,20	(2,51)
Technicien	ref.	-	ref.	-	ref.	-	ref.	-
Maîtrise	-0,01	(0,03)	-0,02	(0,06)	-0,02	(0,05)	0,01	(0,03)
Ingénieur / cadre	0,38***	(16,93)	0,38***	(16,48)	0,41***	(18,89)	0,42***	(20,76)
<b>Nature du contrat de travail</b>								
Emploi à temps partiel	-0,01	(0,00)	-0,00	(0,00)	-0,02	(0,06)	-0,02	(0,02)
CDI	-0,40***	(14,96)	-0,41***	(15,19)	-0,36***	(11,74)	-0,41***	(15,28)
<b>Nombre d'heures par semaine</b>								
< 39 heures	0,00	(0,01)	0,01	(0,01)	-0,00	(0,00)	-0,00	(0,00)
39 - 45 heures	ref.	-	ref.	-	ref.	-	ref.	-
Plus de 45 heures	-0,20**	(5,44)	-0,19**	(4,94)	-0,19**	(4,69)	-0,19**	(4,71)
<b>Rémunération mensuelle nette</b>								
Moins de 5 000	0,37***	(17,75)	0,36***	(16,73)	0,34***	(14,55)	0,37***	(17,96)
5 000-7 000	0,45***	(14,56)	0,45***	(14,55)	0,42***	(13,01)	0,45***	(14,92)
7 000-10 000	ref.	-	ref.	-	ref.	-	ref.	-
10 000-15 000	0,08	(2,30)	0,08	(1,87)	0,07	(1,54)	0,08	(2,20)
Plus de 15 000	0,22***	(8,81)	0,22***	(8,65)	0,20***	(7,10)	0,23***	(9,20)
<b>Composition de la main d'oeuvre</b>								
% de femmes > 20 %	0,05	(0,75)	0,05	(0,78)	0,06	(1,15)	0,05	(0,89)
Temps partiels < 10 %	0,04	(0,57)	0,05	(0,69)	0,05	(0,81)	0,05	(0,99)
<b>Taille de l'établissement</b>								
Moins de 50 salariés	ref.	-	ref.	-	ref.	-	ref.	-
50 à 199 salariés	-0,17***	(7,36)	-0,17***	(7,34)	-0,13**	(4,19)	-0,18***	(8,69)
200-999 salariés	-0,14**	(4,45)	-0,15**	(5,04)	-0,08	(1,58)	-0,18***	(7,45)
1000 salariés et plus	-0,24**	(4,50)	-0,23**	(4,23)	-0,15	(1,80)	-0,25**	(4,81)

**Tableau 57 (suite). Climat social perçu par les employés et présence syndicale <sup>a</sup>**

Variables indépendantes	Climat social très favorable ou favorable							
	Modèle 5		Modèle 6		Modèle 7		Modèle 8	
<b>Age de l'établissement</b>								
Moins de 9 ans	-0,02	(0,11)	-0,03	(0,21)	-0,03	(0,26)	-0,02	(0,10)
10 à 19 ans	ref.	-	ref.	-	ref.	-	ref.	-
20 ans et plus	-0,04	(0,55)	-0,05	(0,86)	-0,06	(1,07)	-0,05	(0,96)
<b>Mono-établissement</b>	-0,07	(2,52)	-0,07	(2,63)	-0,07	(2,61)	-0,08*	(2,92)
<b>Secteur privé</b>	0,61***	(40,81)	0,61***	(40,33)	0,63***	(43,11)	0,63***	(43,25)
<b>Secteur d'activité</b>								
Industries Agricoles et Alim.	0,16*	(2,36)	0,17*	(2,75)	0,18*	(3,06)	0,15	(2,33)
Energie	0,13	(0,47)	0,12	(0,40)	0,13	(0,47)	0,11	(0,37)
<i>Biens intermédiaires</i>	ref.	-	ref.	-	ref.	-	ref.	-
Biens d'équipement	0,13	(2,47)	0,13	(2,36)	0,14*	(2,77)	0,11	(1,77)
Biens de consommation	-0,06	(0,45)	-0,06	(0,46)	-0,05	(0,33)	-0,06	(0,45)
Automobile	0,17	(1,78)	0,18	(1,93)	0,18	(1,80)	0,15	(1,22)
BTP	0,22**	(4,04)	0,22**	(3,74)	0,20*	(3,05)	0,24**	(4,71)
Commerce	0,17**	(4,22)	0,18**	(4,63)	0,16*	(3,84)	0,18**	(4,56)
Transport-Télécom.	0,11	(1,20)	0,11	(1,29)	0,13	(1,70)	0,10	(1,13)
Banques-Assurances	-0,44***	(12,78)	-0,44***	(13,07)	-0,40***	(10,43)	-0,45***	(13,61)
Services aux entreprises	0,17*	(3,04)	0,16*	(2,96)	0,14	(2,09)	0,15	(2,65)
Services aux particuliers	0,17	(1,51)	0,15	(1,20)	0,16	(1,28)	0,16	(1,31)
Santé- Education	0,16*	(3,81)	0,18**	(4,54)	0,13	(2,67)	0,16*	(3,75)
<b>Pratiques participatives</b>								
Nombre de pratiques de GRH	0,02**	(4,02)	0,02**	(4,05)	0,02**	(4,29)	0,01*	(3,23)
<b>Nombre d'observations</b>	9 723		9 723		9 723		9 723	

<sup>a</sup> Toutes les estimations sont basées sur un modèle logit dichotomique. \*\*\*, \*\*, \* indiquent que les coefficients sont significatifs à 1%, 5% et 10 % respectivement, les valeurs du khi-deux sont en italiques. Pour chaque modèle, le test du rapport de vraisemblance indiquait que les variables explicatives sont ensembles significatives au seuil de 1 %. <sup>a</sup> La modalité de référence est l'inverse de la modalité présentée (ex : secteur privé / secteur public).

\*

\* \*

Finalement, les résultats obtenus suscitent plusieurs remarques :

1. Le climat social perçu par les employeurs est lié négativement à la présence syndicale, mais l'instrumentalité syndicale perçue par les salariés conduit à une meilleure perception du climat social par les salariés

Ces résultats éclairent les débats sur les effets de la présence syndicale sur la perception du climat social en France. Pour les employeurs français, les syndicats sont souvent considérés comme des interlocuteurs peu représentatifs, menaçants et revendicatifs qui font « passer leurs mots d'ordre et leurs intérêts avant ceux des salariés »<sup>98</sup>. Dans ces conditions, il n'est pas surprenant de constater que les employeurs aient une propension plus forte à percevoir le climat social de leur établissement comme tendu lorsqu'il existe une présence syndicale.

<sup>98</sup> MALAN A. et ZOUARY P., *op. cit.*, 2000, page 1.

A l'image des employeurs, les salariés estiment que l'existence d'organisations syndicales dans l'entreprise est synonyme de relations sociales tendues. En revanche, lorsque les syndicats interviennent efficacement en faveur des salariés, notamment par le biais de la négociation collective, les employés ont tendance à juger favorablement le climat social. Les résultats renforcent ainsi l'idée que l'instrumentalité syndicale améliore la perception du climat social par les employés.

### 2. Une réduction des départs volontaires due à la présence syndicale

Les résultats montrent une relation négative entre les départs volontaires et le taux de syndicalisation validant l'idée que l'expression collective (*voice*) stabilise la main d'œuvre et réduit les départs (*exit*). Toutefois, la seule présence d'un délégué syndical ne suffit pas à réduire le taux de départs volontaires. Les établissements de grandes tailles, et dont le chiffre d'affaires progresse, connaissent de faibles taux de démission. Ceci est d'autant plus vrai qu'il s'agit d'une entreprise industrielle.

### 3. Des conflits sociaux fortement dépendants de l'implantation syndicale

La présence syndicale est le principal facteur permettant d'expliquer les grèves ou plus généralement les conflits sociaux dans l'entreprise. L'identité du syndicat majoritaire aux élections professionnelles a également une influence nette : les modèles logit des causes de conflit montrent que l'appartenance à la C.G.T. augmente significativement la probabilité d'occurrence d'une grève. Ces résultats sont conformes à ceux publiés par Cézard *et al.*<sup>99</sup> qui avaient noté le rôle central des syndicats dans le déclenchement des conflits, et notamment celui de la C.G.T.. Pour autant, comme ils le rappellent, « *le conflit n'est pas un état pathologique, mais la poursuite de la négociation par d'autres moyens* »<sup>100</sup>. Les conflits seraient indispensables pour qu'il y ait une véritable « *régulation conjointe* »<sup>101</sup>. Cézard *et al.* indiquent finalement qu'« *on pourrait imaginer que les conflits se produisent quand les employeurs sont hostiles aux syndicats, ou ont des politiques de personnel dures (...). Or, c'est lorsque les entreprises ont des politiques du personnel plutôt favorables, lorsque les syndicats sont relativement puissants, que les*

<sup>99</sup> CEZARD M. *et al.*, *op. cit.*, 1996.

<sup>100</sup> *Ibid.*, page 19.

<sup>101</sup> REYNAUD J.D., *op. cit.*, 1993.

*conflits sont les plus fréquents et les négociations les plus fructueuses* »<sup>102</sup>. L'existence de conflits sociaux induisent un climat social qui n'est pas considéré comme calme par les employeurs<sup>103</sup>. Pourtant, les conflits collectifs sont nécessaires pour assurer une bonne régulation sociale entre les partenaires sociaux. Les conflits collectifs contribueraient, par ailleurs, à renforcer l'image des syndicats auprès des salariés, ce que démentent les employeurs pour qui les conflits renforceraient plutôt la direction aux yeux des salariés<sup>104</sup>.

## 2.6. Les déterminants de la productivité du travail

Même si l'origine des gains de productivité du travail n'est pas claire<sup>105</sup>, la majorité des chercheurs est d'accord pour dire que l'organisation du travail, l'utilisation de nouveaux procédés, l'amélioration de la qualité des relations sociales engendrent un meilleur niveau de productivité. Afin de vérifier ces présupposés théoriques, ont été testées successivement l'influence des salaires sur la productivité des salariés (supposé assurer une plus grande motivation et, par conséquent, améliorer l'intensité et la qualité du travail), l'influence des innovations organisationnelles et des innovations technologiques, puis l'influence du climat social (supposé lui aussi améliorer l'implication et la motivation des salariés).

### 2.6.1. L'existence d'un lien étroit entre les salaires et la productivité du travail

Enfin, les salaires ont-ils une influence sur la productivité du travail comme le laissent supposer certaines théories, notamment celle du salaire d'efficience ? (H.9.). Le tableau 58 présente les résultats obtenus.

« *Toutes choses égales par ailleurs* », la relation entre les salaires et la productivité du travail est positive et statistiquement significative, confirmant ainsi l'influence des salaires sur la productivité des salariés.

<sup>102</sup> CEZARD M. *et al.*, *op. cit.*, 1996, page 19.

<sup>103</sup> L'effet des conflits sociaux sur la perception du climat social a été testé par le biais d'un modèle logit dont les résultats n'ont pas été reportés ici. Ces derniers indiquent, effectivement, une propension plus élevée à considérer le climat social comme tendu par les employeurs lorsqu'il y eu des grèves supérieures à 3 jours au cours de l'année. Cf. Tome 2, annexe page..

<sup>104</sup> *Ibid.*, page 26.

<sup>105</sup> DUBOIS P., « Production et productivité », *Encyclopédie Economique*, Paris, Economica, 1990.

**Tableau 58. Le lien entre les salaires et la productivité du travail**

Variables indépendantes	Secteur privé		Industrie	
	Log (V.A. brute/ effectif) (KF)	Log (Production/ effectif) (KF)	Log (V.A. brute/ effectif) (KF)	Log (Production/ effectif) (KF)
Constante	0,44*** (2,67)	1,32*** (6,83)	0,64*** (2,64)	0,86*** (3,15)
Log (K /L)	0,10*** (8,55)	0,15*** (11,64)	0,08*** (4,97)	0,15*** (8,34)
Log (L)	-0,01 (1,46)	-0,00 (0,00)	0,01 (0,79)	0,00 (0,00)
Salaire moyen	0,93*** (27,15)	0,89*** (21,93)	0,88*** (16,79)	0,97*** (16,28)
Qualité de la main d'œuvre	0,00 (0,97)	0,00 (0,10)	0,00 (0,86)	0,00 (0,20)
Concurrence internationale	0,08** (2,52)	0,15*** (4,14)	0,10*** (2,83)	0,16*** (3,88)
Concentration du marché	0,04 (1,34)	-0,05 (1,26)	0,03 (0,77)	-0,03 (0,53)
Secteurs d'activité (NAF 16)	coeff. non reportés	coeff. non reportés	coeff. non reportés	coeff. non reportés
F	88,02***	127,70***	53,59***	67,35***
R <sup>2</sup>	0,60	0,68	0,51	0,57
N	1 032	1034	568	569

*t de Student entre parenthèses (valeur absolue), \*\*\*, \*\*, \* indiquent que les coefficients sont significatifs à 1%, 5% et 10 % respectivement.*

**Le lien observé entre ces variables permet de valider l'hypothèse H.9. selon laquelle les salaires exercent une influence positive sur la productivité du travail.** L'augmentation de la productivité du travail pourrait résulter d'un effet de substitution du capital au travail. Afin de vérifier cette hypothèse, nous avons testé l'effet des salaires sur le ratio d'intensité capitalistique et mis en évidence une liaison positive significative<sup>106</sup>. Ce résultat confirme l'effet de "substitution de précaution" mis en évidence par Coutrot<sup>107</sup>. Toutefois, cette relation positive entre les salaires et la productivité du travail pourrait également résulter d'un effet "salaire d'efficience", mais il est difficile ici d'en examiner l'effet<sup>108</sup>. Reste à étudier les autres facteurs susceptibles d'expliquer le niveau de productivité, à commencer par l'organisation du travail.

## 2.6.2. Innovations organisationnelles et productivité du travail

Les innovations organisationnelles peuvent s'avérer également déterminantes pour la productivité du travail. Sur cette question, il convient de vérifier empiriquement le lien entre les pratiques de travail innovantes et la productivité des salariés (cf. Tableau 59).

<sup>106</sup> Se reporter à l'annexe...

<sup>107</sup> COUTROT T., *op. cit.*, 1996.

<sup>108</sup> AMADIEU J.F., *op. cit.*, 1990.

**Tableau 59. Le lien entre les innovations organisationnelles et la productivité du travail**

Variables indépendantes	Secteur privé		Industrie	
	Log (V.A. brute/ effectif) (KF)	Log (Production/ effectif) (KF)	Log (V.A. brute/ effectif) (KF)	Log (Production/ effectif) (KF)
Constante	4,39*** (43,53)	5,07 (46,35)	4,35*** (36,28)	4,94*** (36,79)
Log (K /L)	0,20*** (14,84)	0,26 (17,24)	0,17*** (8,81)	0,25*** (11,68)
Log (L)	-0,00 (0,33)	0,01 (0,58)	0,05*** (3,51)	0,05*** (2,79)
Innovations organisationnelles	0,06* (1,67)	0,07* (1,83)	0,01 (0,22)	0,01 (0,32)
Qualité de la main d'œuvre	0,01 (1,48)	0,00 (0,72)	0,01 (1,12)	0,00 (0,57)
Concurrence internationale	0,12*** (3,01)	0,19*** (4,38)	0,10** (2,14)	0,15*** (3,01)
Concentration du marché	0,02 (0,41)	-0,07 (1,58)	0,03 (0,58)	-0,03 (0,48)
Secteurs d'activité (NAF 16)	coeff. non reportés	coeff. non reportés	coeff. non reportés	coeff. non reportés
F	26,10***	67,89***	18,57***	29,31***
R <sup>2</sup>	0,30	0,53	0,27	0,37
N	1 032	1 034	569	569

*t de Student entre parenthèses (valeur absolue), \*\*\*, \*\*, \* indiquent que les coefficients sont significatifs à 1%, 5% et 10 % respectivement.*

Les analyses de régression réalisées montrent un effet positif significatif au seuil de 10 % des innovations organisationnelles sur la productivité du travail dans l'ensemble du secteur privé. En revanche, les nouvelles pratiques de travail ne semblent pas avoir de lien significatif avec la productivité dans l'industrie. Finalement, il apparaît que les pratiques de travail innovantes (cercle de qualité, groupe d'expression, etc.) ne sont pas liés systématiquement à la productivité du travail.

En conclusion, **notre hypothèse H.10., selon laquelle l'introduction d'innovations organisationnelles exerce une influence positive sur la productivité du travail, est partiellement validée.**

### 2.6.3. Innovations technologiques et productivité du travail

L'efficacité des innovations technologiques a été testée par le biais d'un modèle de régression avec la méthode des moindres carrés ordinaires dont les résultats sont présentés dans le tableau 60 ci-après.

**Tableau 60. Le lien entre les innovations technologiques et la productivité du travail**

Variables indépendantes	Secteur privé		Industrie	
	Log (V.A. brute/ effectif) (KF)	Log (Production/ effectif) (KF)	Log (V.A. brute/ effectif) (KF)	Log (Production/ effectif) (KF)
Constante	4,43*** (44,03)	5,13*** (47,09)	4,40*** (36,68)	5,00*** (37,14)
Log (K /L)	0,20*** (14,18)	0,25*** (16,51)	8,16*** (8,29)	0,24*** (11,17)
Log (L)	-0,01 (0,70)	0,00 (0,12)	0,04*** (3,03)	0,04** (2,34)
Innovations technologiques	0,16*** (4,17)	0,21*** (4,98)	0,14*** (3,20)	0,15*** (3,09)
Qualité de la main d'œuvre	0,01 (1,46)	0,00 (0,58)	0,01 (1,00)	0,00 (0,53)
Concurrence internationale	0,11*** (2,83)	0,18*** (4,17)	0,09** (2,04)	0,15*** (2,93)
Concentration du marché	0,02 (0,41)	-0,07 (1,59)	0,04 (0,67)	-0,02 (0,40)
Secteurs d'activité (NAF 16)	coeff. non reportés	coeff. non reportés	coeff. non reportés	coeff. non reportés
F	27,33***	70,58***	19,83***	30,66***
R <sup>2</sup>	0,31	0,54	0,28	0,38
N	1 032	1 034	568	569

*t de Student entre parenthèses (valeur absolue), \*\*\*, \*\*, \* indiquent que les coefficients sont significatifs à 1%, 5% et 10 % respectivement.*

Les résultats indiquent que les innovations technologiques ont une incidence positive significative sur la productivité du travail. **L'hypothèse H.11. selon laquelle l'adoption d'innovation technologique exerce une influence positive sur la performance organisationnelle est validée.** Ces résultats sont conformes à ceux de Huiban et Bouhsina qui ont mis en évidence un niveau moyen de productivité supérieur de 13 % pour les entreprises ayant innové en procédé dans l'industrie agro-alimentaire française<sup>109</sup>. Ces résultats s'expliqueraient par le fait que les entreprises qui ont recours à l'innovation technologique bénéficient d'un avantage concurrentiel lié à la qualité et à la différenciation de leur produit<sup>110</sup>.

Les résultats viennent accréditer l'idée que l'adoption d'innovations technologiques est un élément important de la compétitivité des entreprises françaises et que la présence syndicale n'entrave en rien l'adoption de ces innovations dans les entreprises.

<sup>109</sup> HUIBAN J.P. et BOUHSINA Z., « Innovation, qualité du facteur travail et efficacité productive », *Revue Economique*, vol. 48, n°3, 1997, pp. 605-614.

<sup>110</sup> GREENAN N., « Innovation technologique, changements organisationnels et évolution des compétences. Une étude empirique sur l'industrie manufacturière », *Economie et Statistique*, n° 298, 1996a, pp. 15-33.  
GREENAN N., « Progrès technique et changements organisationnels : leur impact sur l'emploi et les qualifications », *Economie et Statistique*, n° 298, 1996b, pp. 35-44.

#### 2.6.4. Climat social et productivité du travail

Nous avons finalement testé la relation entre le climat social, mesuré à partir de plusieurs indicateurs, et la productivité du travail. Les résultats sont présentés dans le tableau 61.

**Tableau 61. L'effet du climat social sur la productivité du travail  
(coefficients  $\beta$  d'un modèle de régression)**

Coefficient traduisant l'effet sur le ratio...	V.A. / effectifs (KF)	Production / effectifs (KF)
<b>Climat social perçu comme serein par les employeurs</b>	+0,01 (0,19)	+0,08* (1,72)
<b>Grèves inférieures à 2 jours</b>	+0,03 (0,64)	+0,03 (0,62)
<b>Grèves supérieures à 2 jours</b>	-0,09 (1,46)	-0,11* (1,69)
<b>Manifestations</b>	-0,02 (0,41)	-0,04 (0,85)
<b>Taux de rotation du personnel</b>	-0,03 (1,23)	-0,04 (1,28)
<b>Taux de démission</b>	-0,48** (2,09)	-0,73*** (3,02)

\*, \*\*, \*\*\* respectivement significatif au seuil de 10, 5, et 1 %. T de Student (valeur absolue) entre parenthèses.

Les résultats obtenus mettent en évidence une relation positive significative entre le climat social perçu par les employeurs et la productivité du travail mesurée par le ratio *Production / Effectifs*. Par ailleurs, les indicateurs « objectifs » du climat social indiquent à la fois que le taux de démission est associée négativement à la productivité du travail et que l'existence de conflits collectifs de plus de deux jours peut s'avérer nuisible pour la productivité. Finalement, l'amélioration de la qualité des relations de travail semble avoir une répercussion directe sur la productivité du travail. Ces résultats sont conformes avec les travaux réalisés en France sur le lien entre performance sociale et performance organisationnelle<sup>111</sup>. Ce constat pourrait expliquer, au moins partiellement, l'influence des syndicats sur la productivité du travail. La nature du climat des relations industrielles semble jouer un rôle prépondérant dans la relation entre les organisations syndicales et la performance de l'entreprise comme il était supposé dans le modèle de recherche.

<sup>111</sup> ALLOUCHE J., *op. cit.*, 1984 ; D'ARCIMOLES C.H., *op. cit.*, 1994 ; LIOUVILLE J. et BAYAD M., *op. cit.*, 1995.



\*  
\* \*

Les principaux enseignements de nos travaux sur le lien entre le syndicalisme et la productivité sont les suivants :

*1. Des effets plutôt favorables mais pas toujours significatifs sur la productivité des salariés.*

Les résultats mettent en évidence, d'une part, l'absence de lien très significatif entre la présence d'un délégué syndical et la productivité du travail et, d'autre part, un lien positif significatif entre l'existence d'au moins deux sections syndicales dans l'établissement et la productivité des salariés. C'est un résultat important à nos yeux dans la mesure où il informe sur la faible influence des délégués syndicaux sur le lieu de travail. En revanche, la multiplicité des positions syndicales jouerait un rôle considérable sur la performance organisationnelle des entreprises privées en France. La pluralité syndicale inciterait la direction à établir un véritable dialogue social avec les représentants du personnel. Ce résultat serait lié à la formalisation des relations sociales, plus importante en présence de plusieurs syndicats, permettant de résoudre les litiges entre les acteurs sociaux et d'aboutir à des compromis, source de performance des entreprises.

*2. Une relation qui s'explique par des effets syndicaux nombreux et variés sur les salaires, l'organisation du travail et le climat social*

a) Une influence positive sur les salaires

L'implantation syndicale semble influencer le niveau des salaires. Ce lien est crucial dans l'explication du niveau de productivité. Les salaires contribuent en effet fortement à l'amélioration de la productivité du travail et à la réduction de la performance financière.

b) Syndicats et organisations du travail : des relations confirmées

La présence syndicale n'entrave ni l'adoption d'innovations organisationnelles, ni les innovations technologiques dans l'entreprise. Au contraire, les changements organisationnels sont plus nombreux dans les entreprises qui ont une couverture syndicale importante. La théorie de « l'effet choc » s'appliquerait bien dans le contexte français, dans la mesure où la présence syndicale incite les dirigeants d'entreprise à innover sur le plan organisationnel et technologique. Cependant, l'adoption de nouvelles pratiques de travail n'est pas clairement associée pour autant à une amélioration de la productivité du travail. En revanche, l'adoption de nouvelles technologies améliore sensiblement la productivité des salariés.

c) Les effets négatifs du syndicalisme sur le climat social

Toutes choses égales par ailleurs, le taux de démission est plus faible dans les entreprises où la couverture syndicale est importante. En revanche, certains syndicats semblent, plus que les autres, avoir une influence négative sur la perception du climat social : c'est le cas notamment de la C.G.T. et de la C.F.D.T. De manière générale, la perception du climat social est plus tendue lorsque l'établissement connaît une implantation syndicale. Cependant, la perception des salariés semble dépendre de « *l'instrumentalité perçue* » des syndicats dans l'établissement. Autrement dit, lorsque les syndicats obtiennent des avancées sociales qui satisfont l'ensemble des salariés, ces derniers considèrent que le climat social est bon. La perception des dirigeants, quant à elle, est largement négative lorsqu'il existe une section syndicale dans l'entreprise. Cette différence de point de vue montre que la mesure perceptuelle du climat social est contingente à un certain nombre de facteurs ce qui en limite sa portée.

## CONCLUSION DU CHAPITRE 5

La synthèse du test des hypothèses de recherche est présentée dans le tableau 62 ci-après. Les résultats obtenus ont validé la plupart de nos hypothèses. Cependant, il apparaît que la présence syndicale n'a pas d'effet sur la performance financière de l'entreprise quel que soit l'indicateur de présence syndicale utilisé (Hypothèse 1). En revanche, les résultats statistiques font apparaître, d'une part, un lien significatif entre le niveau des salaires et la performance financière (H.2) et d'autre part, une relation négative entre la productivité du travail et la performance financière (H.3.), confirmant ainsi les hypothèses selon lesquelles la performance financière serait déterminée, partiellement, par les coûts salariaux et par la productivité du travail. L'examen de la relation entre la présence syndicale et le niveau des rémunérations montre que la présence syndicale est associée positivement au niveau des salaires moyens (H.4.). Par ailleurs, l'analyse de la productivité du travail met clairement en évidence une relation positive significative entre certains indicateurs de présence syndicale et le niveau de productivité des salariés (H.5.). L'effet de la présence syndicale serait finalement nul sur la performance financière, le meilleur niveau de productivité du travail constaté dans les entreprises syndiquées étant contrebalancé par un niveau de rémunération plus élevé.

Le test des hypothèses suivantes (H.6. à H.12.) a permis de décomposer le lien complexe pouvant exister entre la présence syndicale et la productivité des salariés. En effet, l'activité syndicale peut être associée à plusieurs dimensions ayant toutes un lien supposé avec la productivité du travail. Cependant, les résultats statistiques obtenus sont difficiles à interpréter compte tenu de la complexité des relations étudiées. Dès lors, il apparaît judicieux d'enrichir notre travail avec une analyse visant à prendre en compte le cadre institutionnel des relations sociales. L'objet est alors de comprendre les mécanismes qui aboutissent à des relations sociales bénéfiques pour l'entreprise et de montrer la dépendance de l'activité syndicale à l'égard des relations de pouvoir, du nombre d'intervenants impliqués dans les négociations, de l'expérience, des valeurs des négociateurs, etc. Cette approche qui met l'accent sur l'encastrement (*embeddedness*) des actions économiques dans des réseaux sociaux constitue l'apport majeur de Granovetter et s'inscrit dans le courant de la sociologie économique<sup>112</sup>.

---

<sup>112</sup> HUAULT I., *Embeddedness et théorie de l'entreprise. Autour des travaux de Mark Granovetter, Gérer et Comprendre*, Annales des Mines, juin 1998.

**Tableau 62. Synthèse du test des hypothèses de recherche**

Hypothèses de recherche	Test
<i>Liaisons directes avec la performance financière</i>	
H.1. La présence syndicale exerce une influence négative sur la performance financière de l'entreprise.	NV
H.2. L'augmentation générale des salaires exercent une influence négative sur la performance financière.	V
H.3. La productivité du travail exerce une influence positive sur la performance financière.	VP
<i>Liaisons directes syndicat / salaires et syndicat / productivité du travail</i>	
H.4. La présence syndicale exerce une influence positive sur le niveau général des salaires.	V
H.5. La présence syndicale exerce une influence positive sur la productivité du travail.	VP
<i>Liaisons indirectes syndicat / productivité du travail</i>	
H.6. La présence syndicale exerce une influence positive sur l'adoption d'innovations organisationnelles	VP
H.7. La présence syndicale exerce une influence positive sur l'adoption d'innovations technologiques	V
H.8. La présence syndicale exerce une influence positive sur le climat social.	VP
<i>Liaisons directes variables intermédiaires / productivité du travail</i>	
H.9. L'augmentation générale des salaires exerce une influence positive sur la productivité du travail.	V
H.10. L'adoption d'innovations organisationnelles exerce une influence positive sur la productivité du travail.	NV
H.11. L'adoption d'innovations technologiques exerce une influence positive sur la productivité du travail.	V
H.12. Le climat social exerce une influence positive sur la productivité du travail.	V

V : validée, VP : validée partiellement, NV : non validée.

Huault considère que le cadre de référence de la sociologie économique peut fournir une contribution intéressante pour appréhender le système de relations professionnelles « *sans ignorer les contextes d'action, l'importance des institutions et sans négliger le rôle de la structure sociale de l'économie* »<sup>113</sup>. L'auteur souligne qu'il importe « *de prendre en compte plus globalement la structure générale du système de relations industrielles, ce qui suppose de considérer le climat social général, les jeux d'acteurs et de s'appuyer sur la notion fondamentale de pouvoir* »<sup>114</sup>. Cette proposition est cohérente avec l'approche stratégique des relations industrielles. Il apparaît donc qu'une analyse plus détaillée du comportements des acteurs sociaux dans le contexte français est susceptible d'élargir les possibilités d'explication du modèle de recherche, en se focalisant à la fois sur

<sup>113</sup> *Ibid.*, page 9.

<sup>114</sup> *Ibid.*, page 19.

les dimensions économiques et sociales.

Il semble important de considérer deux aspects essentiels des relations professionnelles<sup>115</sup>:

- **Les caractéristiques de la négociation collective** : L'étude plus approfondie des jeux d'acteurs et du rapport de force entre les partenaires sociaux devrait fournir des clés de lecture intéressantes quant à l'influence des syndicats sur l'efficacité des négociations collectives. Cet examen plus détaillé du contexte des discussions et des négociations entre les acteurs sociaux devrait également fournir des informations utiles sur le rôle joué par le pluralisme syndical dans le processus de négociation.
- **La nature coopérative ou conflictuelle des relations industrielles** : Il semble que la qualité des relations sociales dans les entreprises soit un facteur important d'amélioration de la performance. Or, si certains syndicats sont plus enclins à coopérer avec la direction et à jouer un rôle de promoteur de nouvelles pratiques de travail, d'autres, au contraire, sont orientés exclusivement sur les revendications salariales et s'opposent à toutes collaborations avec les directions d'entreprise. Certaines directions sont par ailleurs plus réticentes que d'autres à associer les syndicats à la gestion de l'entreprise et restent très attachées à l'exercice de leur autorité. L'examen plus approfondie du climat général des relations sociales peut apporter des éléments d'explications supplémentaires et enrichir le modèle de recherche.

Les informations issues d'entretiens peuvent fournir des compléments utiles aux résultats statistiques. En effet, « *le champ qui croise les préoccupations financières et celles de la gestion sociale de l'entreprise est souvent le lieu de produits de recherche analytiques et d'énoncés formels, sans réelle prise en compte de la complexité organisationnelle* »<sup>116</sup>. Ce prolongement de la recherche s'inscrit dans une démarche méthodologique cherchant un compromis entre la possibilité de généraliser les résultats et le respect de la complexité des phénomènes qui nécessite des observations approfondies.

---

<sup>115</sup> D'autres descripteurs des relations professionnelles sont évoqués par d'ARCIMOLES et HUAULT, *op. cit.*, 1996 et notamment, les caractéristiques institutionnelles des syndicats, les stratégies syndicales, et la structure sociale de l'économie.

<sup>116</sup> HUAULT I., *L'apport de la sociologie économique aux sciences de gestion : une application à l'analyse des inter-relations « syndicats et valeur boursière de l'entreprise »*, Cahier de recherche du LAREGO, n°36/98, Université de Versailles Saint-Quentin en Yvelines, 1998, page 3. Première version d'un article publié : HUAULT I., « Relations syndicales et valeur boursière de l'entreprise : une illustration de l'apport de la sociologie économique aux sciences de gestion », *Economie et Société*, Série Sciences de Gestion, 1999.

Ce compromis est possible en adoptant un pluralisme méthodologique dont les enjeux ont déjà été présentés (cf. *infra*, chapitre 4, section 2)<sup>117</sup>.

---

<sup>117</sup> « Diversifier les méthodes, c'est croiser les éclairages, créer les conditions d'une stéréoscopie par superposition d'images produites à partir de plusieurs points de vue différents (...) » selon COMBESSIE J.C., *La méthode en sociologie*, Paris, Edition La Découverte, 1996, page 10.

## **CHAPITRE 6**

**UNE CONFRONTATION DES RESULTATS DE L'ETUDE  
QUANTITATIVE AUX DISCOURS DES ACTEURS SOCIAUX D'UNE  
ENTREPRISE INDUSTRIELLE**

## CHAPITRE 6

### UNE CONFRONTATION DES RESULTATS DE L'ETUDE QUANTITATIVE AUX DISCOURS DES ACTEURS SOCIAUX D'UNE ENTREPRISE INDUSTRIELLE.

Cette seconde phase de la recherche s'attache à mettre en évidence la manière dont les partenaires sociaux construisent des rapprochements bénéfiques pour l'entreprise, à travers la négociation collective. Les développements qui suivent insistent sur l'idée selon laquelle l'activité syndicale ne peut être uniquement analysée en termes strictement économiques mais doit s'enrichir d'une plus grande prise en compte des caractéristiques du système de négociation collective et des dynamiques relationnelles. Il s'agit notamment de considérer davantage le climat social, le jeu des acteurs et le rapport de force existant entre syndicats et directions d'entreprise. La réalisation d'entretiens menés au sein d'une entreprise industrielle française enrichie l'étude statistique en permettant un examen plus approfondi de la nature des relations et des interactions entre les acteurs sociaux et du résultat de leurs échanges. Cette approche s'inscrit dans une démarche visant à identifier à la fois les contraintes et les ressources des contextes de la négociation collective<sup>1</sup>.

Après avoir présenté l'opportunité de terrain et la méthodologie qualitative adoptée (section 1), une discussion autour des résultats de l'étude statistique et de l'enquête sur le terrain sera présentée (sections 2 et 3). La synthèse des résultats issus de l'étude statistique et de l'analyse des discours recueillis s'articule de la manière suivante.

---

<sup>1</sup> Les entretiens constituent notre seconde source de recueil d'informations concernant l'influence syndicale dans les entreprises françaises. « *L'entretien est (...) l'occasion pour le chercheur d'explorer en profondeur afin de découvrir de nouveaux indices, de mettre à jour de nouvelles dimensions d'un problème et d'obtenir des récits et explications vivants, précis et complets, fondés sur l'expérience personnelle* ». BURGESS R.G., *Field Research : a source book and field manual*, London : Allen & Unwin, 1982, page 107, cité dans USUNIER J.C., EASTERBY-SMITH M. et THORPE R., *Introduction à la recherche en gestion*, Paris, Economica, 1993, page 119.



La seconde section présente les caractéristiques de la négociation collective au sein de l'entreprise industrielle étudiée. La prise en compte des stratégies des différents acteurs sociaux lors des négociations au sein de cette entreprise ainsi que des rapports de force existants entre ces acteurs permet de mieux comprendre les mécanismes à travers lesquels le syndicalisme peut influencer la performance de l'entreprise.

La troisième section, quant à elle, examine le caractère conflictuel ou coopératif des relations sociales dans cette entreprise. Le succès ou le développement de diverses négociations peuvent être influencés par des facteurs liés au climat des relations sociales. En effet, les procédures de participation et de consultation des syndicats ont parfois une portée limitée, en raison de la réticence de certains dirigeants à faire confiance aux organisations syndicales.

Les différents constats réalisés au sein de cette entreprise illustrent les propriétés structurelles du contexte de l'action syndicale. Ils élargissent les possibilités d'explication du modèle de recherche et confortent certaines hypothèses. Cette seconde phase de la recherche permet de nous confronter aux réalités du terrain et de repérer des déterminants non envisagés, comme l'importance du rapport de pouvoir manifesté en négociation, de la représentativité des syndicats ou encore de l'expérience et la compétence des négociateurs.

## SECTION 1 – PRESENTATION DE L'ETUDE APPROFONDIE MENEES AU SEIN D'UNE ENTREPRISE INDUSTRIELLE

La complexité de la relation entre l'activité syndicale et la performance organisationnelle et la volonté de mieux comprendre les interactions sociales, les comportements patronaux et syndicaux, les fonctionnements organisationnels, semblent appeler naturellement une méthodologie de recherche de nature qualitative.

Comme il l'a déjà été évoqué, une démarche qualitative devrait permettre d'éclairer les rôles et les comportements des principaux acteurs (direction, syndicats) dans le cadre de relations professionnelles qui débouchent sur des performances accrues et reconnues comme telles par l'ensemble des acteurs concernés. Cette démarche implique l'accès à un terrain d'observation (1.) et l'adoption d'une méthodologie d'exploitation de matériau qualitatif (2.).

### 1. Une opportunité de terrain au sein du groupe Renault

Comme le rappelle Wacheux, « *l'accès à des terrains d'observation est souvent difficile (...). Les entreprises n'aiment pas s'ouvrir pour permettre à quelqu'un d'extérieur de regarder le fonctionnement et de s'interroger sur les pratiques* »<sup>2</sup>. Cette réticence des entreprises à ouvrir leur porte aux chercheurs s'avère souvent un obstacle difficile à franchir. Nous avons pu bénéficier du soutien d'un responsable C.G.C. du groupe Renault en formation à l'I.A.E. de l'Université de Paris I-Panthéon-Sorbonne pour accéder au terrain. Le thème de la recherche ayant fortement intéressé ce dernier, il a facilité la mise en relation avec l'ensemble des personnes concernées au sein du groupe Renault. Les différents acteurs sociaux rencontrés se sont impliqués dans la recherche et l'enquête a bénéficié de l'assentiment des dirigeants.

L'entreprise Renault est un terrain d'étude intéressant à plus d'un titre. Tout d'abord, cette entreprise se caractérise par la longévité de son activité et son rôle sans cesse diversifié dans l'industrie automobile française. Ensuite, l'entreprise Renault a été à la pointe des avancées sociales dans les années 50 – 70 et a joué un rôle considérable dans l'histoire économique et sociale de notre pays<sup>3</sup>. Après avoir délaissé les avancées sociales

<sup>2</sup> WACHEUX F., *Méthodes qualitatives et recherche en gestion*, Paris, Economica, 1996, page 189.

<sup>3</sup> FRIDENSON P., *Histoire des usines Renault*, Paris, Le Seuil, 1972.

et multiplié les réductions d'effectifs au cours des années quatre-vingt dix, l'entreprise tente de renouer, aujourd'hui, avec une politique fondée à la fois sur l'innovation sociale et la réussite industrielle comme elle l'a connu dans les années cinquante à soixante. Cette politique a conduit notamment l'entreprise à signer un accord le 23 juin 2000 sur la concertation sociale, rappelant l'importance qu'elle attache « *au respect de la liberté syndicale, en matière d'adhésion et de prise de responsabilité syndicale, dans le respect des législations nationales* »<sup>4</sup>. L'observation des pratiques au sein d'une entreprise qui a conscience des enjeux du dialogue social revêt un grand intérêt : il est ainsi possible, d'une part, d'analyser la place respective des acteurs sociaux dans les mécanismes conduisant à la performance et d'autre part, de mettre en exergue les contextes d'action au sein desquels ces rapports de force prennent place.

Après une brève description du groupe Renault, à partir de quelques données récentes (1.1.), la configuration des relations professionnelles dans l'entreprise sera détaillée (1.2.).

### 1.1. Quelques données clés du groupe Renault en 2001

L'entreprise Renault, dirigée par Louis Schweitzer, est actuellement le premier producteur français d'automobiles. Le groupe Renault a réalisé un chiffre d'affaires de 36,6 milliards d'euros en 2001 et une production de plus de 2,4 millions de véhicules. La marque Renault est la première marque automobile européenne avec 11,1 % de part de marché (cf. Tableau 1).

**Tableau 1. Les chiffres clés du groupe Renault au 31 décembre 2001**

<b>Données financières en millions d'euros</b>	
Chiffre d'affaires	36 351
Part du C.A. réalisé à l'étranger	60,8 %
Résultat net du Groupe	1 051
Marge opérationnelle	473
Capitaux propres	10 051
Investissements corporels et incorporels nets des cessions	2 641
Frais de R&D	1 935
<b>Production et ventes (V.P./V.U.)</b>	
Production	2 375 084 unités
Ventes	2 409 226 unités
<b>Ressources humaines</b>	
Effectif total	140 417 personnes

Source : Site internet de Renault : [www.Renault.com](http://www.Renault.com)

<sup>4</sup> Cf. [www.developpement-durable.renault.com](http://www.developpement-durable.renault.com)

L'entreprise Renault évolue dans un environnement concurrentiel très intense qui l'oblige à développer constamment des innovations à la fois stylistiques, conceptuelles et techniques pour rester compétitive. A ce titre, Renault a dépensé 5,3 % de son chiffre d'affaires en frais de recherche et développement au cours de l'année 2001. La qualité des produits et des services est l'un des piliers de la stratégie de Renault. L'exigence des clients a conduit Renault à intensifier ses relations avec ses fournisseurs et à développer des partenariats permettant de générer des économies d'échelle et des possibilités d'expansion sur le marché international. C'est dans ce contexte que Renault a signé en mars 1999 une alliance avec Nissan afin de mettre en place de nouvelles synergies<sup>5</sup>.

Du point de vue des relations sociales, le groupe Renault s'inscrit dans une stratégie visant à prendre en compte les conséquences sociales et environnementales de l'activité de l'entreprise. Cette nouvelle façon de concevoir les relations sociales est supposée améliorer la réputation de l'entreprise, accroître la confiance des parties prenantes et améliorer la qualité du travail. En complément au rapport annuel traditionnel, l'entreprise Renault publie désormais « *un rapport de développement durable* » qui rend compte, non plus des seuls aspects financiers de l'activité de l'entreprise mais également des aspects humains et sociaux de celle-ci. C'est aussi pour l'entreprise un moyen d'acquérir une crédibilité auprès des fonds d'investissement éthiques dont le rôle ne cesse de s'accroître.

## 1.2. La configuration des relations sociales au sein du groupe Renault

Le Département des Relations Sociales du groupe Renault a pour mission essentielle les relations avec les partenaires sociaux, la négociation et la gestion des conflits. Il est rattaché à la direction des Ressources Humaines du groupe, dont l'actuel directeur est Michel de Virville. Le Département des Relations Sociales, dirigé par Jean-Christophe Sciberras, s'appuie sur le réseau des responsables des relations sociales qui sont ses correspondants naturels et entretient des liens étroits avec les organisations syndicales des différents établissements du groupe. Au sein du groupe Renault, le paysage syndical est composé des cinq organisations représentatives au niveau national (C.G.T., F.O., C.F.D.T., C.F.T.C. et C.G.C.) parmi lesquelles la C.G.T. et F.O. sont les plus représentées au sein du collège « ouvriers et employés » et la C.G.C. pour le collège « cadres et agents de maîtrise ». Tous collèges confondus, la C.G.T. représente environ 37 % des voix aux

---

<sup>5</sup> Cf. Tome 2, annexe 5, page 165.

dernières élections au comité d'entreprise, suivi par F.O. avec 21 %, la C.G.C. avec 20 % et la C.F.D.T. avec 16 %<sup>6</sup>. La C.F.T.C., quant à elle, a du mal à exister au sein du groupe Renault et ne représente que 4 % des voix aux dernières élections.

Il existe au sein de l'entreprise Renault, comme dans toutes les entreprises françaises de plus de cinquante salariés, plusieurs catégories de représentants du personnel : des représentants élus par les salariés (les délégués du personnel et les membres du comité d'entreprise) et d'autres désignés par les organisations syndicales (délégués syndicaux et représentants syndicaux auprès du comité d'entreprise). Les interlocuteurs syndicaux de la direction centrale des ressources humaines du groupe Renault sont de trois ordres : les délégués syndicaux centraux, les représentants syndicaux au comité central d'entreprise (C.C.E.)<sup>7</sup> et les représentants syndicaux au comité de groupe européen.

Les Délégués Syndicaux Centraux (D.S.C.) sont désignés par la fédération de leur organisation syndicale et représentent leur organisation dans les négociations collectives au niveau du groupe. Chaque organisation syndicale représentative au niveau de l'entreprise Renault peut désigner un délégué syndical central et un délégué central adjoint pour une période indéterminée. La maison mère de Renault accorde à chaque organisation syndicale la possibilité de désigner un deuxième délégué syndical central adjoint, ce qui fait trois délégués par organisation syndicale. Les délégués syndicaux sont chargés de négocier des accords qui vont au-delà de la loi. Ils revendiquent et cherchent des compromis, contrairement aux délégués du personnel qui sont là pour faire appliquer la loi<sup>8</sup>.

Le Comité Central d'Entreprise (C.C.E.) a pour objet d'associer les représentants du personnel, issus des différents comités d'établissement<sup>9</sup>, à la marche de l'entreprise et d'établir une concertation entre employeur et salariés, notamment dans les domaines suivants : gestion et évolution économique et financière de l'entreprise, organisation du travail et techniques de production, politique de l'emploi, durée du travail, etc.

Le comité de groupe européen est un organe qui est informé sur la situation et la stratégie de Renault comme le C.C.E. Il examine les comptes consolidés du groupe Renault lors de sa session plénière annuelle et a, également, pour attributions d'être informé et consulté sur le périmètre de l'Union Européenne en cas de projet transnational majeur

---

<sup>6</sup> Soulignons qu'une partie des troupes de la C.F.D.T. a créé une section S.U.D. (Solidaire, Unitaire et Démocratique) suite à la signature de l'accord 35 heures par le Délégué Syndical Central de la C.F.D.T. en 1999 contre l'avis d'une majorité de sections syndicales d'établissements.

<sup>7</sup> Il existe évidemment des comités d'établissement au niveau de chaque site industriel du groupe Renault.

<sup>8</sup> Dans la réalité, les délégués du personnel sont souvent aussi délégués syndicaux, ce qui rend difficile la distinction entre réclamation et revendication.

<sup>9</sup> La présence d'un C.C.E. est liée au fait que l'entreprise comporte plusieurs établissements distincts.

ayant des conséquences sociales considérables. Il est composé de différents représentants du personnel issus des filiales détenues majoritairement par Renault dans l'Union Européenne, ainsi que des représentants des sociétés du groupe situées hors de l'Union Européenne (Roumanie, Brésil, Argentine, Corée, Slovaquie, Turquie).

Cette présentation préalable de l'entreprise Renault permet de replacer les logiques d'action dans le contexte général du système de relations professionnelles. Il s'agit maintenant de présenter la démarche méthodologique adoptée.

## 2. Présentation de la démarche méthodologique adoptée

La méthode que nous avons retenue doit favoriser une meilleure appréhension de la réalité. Il s'agit d'une étude de cas « illustrative » qui répond à deux objectifs principaux :

- acquérir une connaissance de la réalité afin de donner du « sens » aux résultats statistiques obtenus<sup>10</sup>,
- identifier certaines dynamiques relationnelles et repérer les déterminants intra-organisationnels pouvant agir sur la performance.

L'observation que nous avons réalisé ne nous paraît pas assez complète pour être considérée comme une étude de cas en profondeur. En effet, compte tenu de nos objectifs, nous nous sommes limités à l'analyse de quelques documents internes et à des entretiens semi-directifs avec un nombre limité de personnes<sup>11</sup>. Cependant, notre démarche repose sur une volonté d'analyser rigoureusement la teneur de nos entretiens en adoptant une procédure classique d'exploitation de matériau qualitatif.

### 2.1. L'échantillonnage

L'exploration en profondeur des effets du syndicalisme impose de travailler sur des échantillons de taille réduite qui n'ont pas pour objectif d'être représentatifs au sens statistique du terme. Nous avons procédé à un « *échantillonnage d'individus selon le*

---

<sup>10</sup> Selon l'Ecole de Chicago, « *l'exercice de déniement social* » est une des fonctions essentielles de la phase de terrain dans une recherche (BLANCHET A. et GOTMAN A., *L'enquête et ses méthodes : l'entretien*, Collection Sociologie, n°19, Paris, Nathan Université, 1992, page 15.

<sup>11</sup> La démarche de l'étude de cas recouvre un grand nombre de moyens d'investigation : entretiens, recherche de documents internes et externes, etc.

*principe de la diversification externe* »<sup>12</sup>. L'objectif de la démarche est de réunir des responsables syndicaux appartenant à des organisations syndicales différentes d'une part, et des responsables des ressources humaines confrontés quotidiennement aux salariés, d'autre part.

Nous avons ainsi interrogé des délégués syndicaux centraux, qui participent aux négociations avec la direction du groupe. Nous avons également rencontré l'ensemble des membres du comité de groupe européen mis en place en 1993 et qui est, désormais, l'instance unique de représentation du groupe. La plupart des responsables syndicaux rencontrés, dans le cadre de nos entretiens, ont à la fois des mandats au niveau du groupe Renault et au niveau des sites industriels<sup>13</sup> (cf. Tableau 2). Par ailleurs, nous avons été reçu par le chef du département des relations sociales du groupe Renault, chargé notamment d'animer toutes les négociations avec les organisations syndicales<sup>14</sup>.

Ces multiples fonctions occupées par les personnes rencontrées chez Renault a permis d'avoir une vision à la fois globale des relations sociales au sein du groupe mais également d'obtenir un éclairage sur les pratiques sociales dans les établissements. La plupart des entretiens ont été réalisés entre février et juin 2002 à la Direction Centrale des Ressources Humaines du groupe Renault, ainsi que dans les locaux du comité d'entreprise, rue du Point du Jour, à Boulogne-Billancourt.

---

<sup>12</sup> PIRES A., « Echantillonnage et recherche qualitative : essai théorique et méthodologique », in Poupard *et al.*, *La recherche qualitative – Enjeux épistémologiques et méthodologiques*, Montréal, Gaëtan Morin Editeur, 1997, page 157.

<sup>13</sup> Le système industriel du groupe Renault comprend 14 sites dont huit sites de carrosserie-montage (Flins, Douai, Sandouville, Maubeuge, Batilly, Dieppe, Romorantin, Gennevilliers) et six sites de mécanique (Cléon, Le Mans, Ruitz, Douvrin, Choisy, Villeurbanne) qui approvisionnent un réseau commercial français et européen ainsi que les sites du groupe à l'international.

<sup>14</sup> Nous avons également pris contact avec plusieurs directeurs des ressources humaines et chargés des relations sociales au niveau des établissements du groupe Renault sans avoir pu obtenir de rendez-vous. La période durant laquelle se sont déroulés les entretiens rendait difficile la disponibilité de ces responsables, en raison de l'importante activité de négociation à ce moment là. C'est en tous cas la raison qui était évoquée pour décliner les rendez-vous.

Le tableau 2 suivant présente la liste des personnes rencontrées et leur fonction au sein du groupe Renault.

**Tableau 2. La recherche sur le terrain :**  
**Liste des personnes rencontrées chez Renault et leur fonction**

Rattachement	Fonction
Maison mère Renault	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Secrétaire du comité de Groupe Européen Renault (C.F.D.T.) (également ex-secrétaire du comité d'établissement de SNR, filiale de Renault)</li> <li>✓ 2 Délégués syndicaux centraux Renault (C.G.C.)</li> <li>✓ Chef du Département des Relations Sociales du Groupe</li> </ul>
Usine de Cléon	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Secrétaire du comité d'établissement (C.G.T.) (également secrétaire adjoint du Comité de Groupe Européen Renault)</li> </ul>
Usine de Flins	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Secrétaire adjoint du Comité de Groupe Européen Renault (C.G.C.)</li> </ul>
Usine du Mans	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Secrétaire de la section syndicale F.O. (également secrétaire adjoint du Comité de Groupe Européen Renault)</li> <li>✓ 1 membre de la section syndicale F.O.</li> </ul>

## 2.2. La collecte des données qualitatives

Afin de collecter des informations permettant d'enrichir l'analyse statistique et faciliter l'interprétation de nos résultats, il a semblé pertinent d'utiliser l'entretien semi-directif. En effet, la compréhension des phénomènes observés suppose une approche dirigée, afin de créer un échange entre le chercheur et l'interviewé sur les résultats mis en évidence par l'étude statistique. Le recours à l'entretien semi-directif est très largement utilisé en sciences de gestion et a pour objectif d'explorer en profondeur la perception, les représentations, ou les attitudes des acteurs sociaux<sup>15</sup>.

Cette approche a nécessité la construction d'un guide d'entretien comportant une liste des thèmes devant être abordés au cours de l'entretien<sup>16</sup>. Ces thèmes reprennent les grands axes de la problématique de recherche. Il s'agit notamment d'identifier les

<sup>15</sup> MUCCHIELLI A., *Les méthodes qualitatives*, Paris, PUF, coll. Que sais-je ?, n° 2591, 1991.

<sup>16</sup> Cf. Tome 2, annexe 6, page 177.



mécanismes qui peuvent permettre aux acteurs syndicaux d'agir sur la performance de l'entreprise. Pour chaque thème, des formulations plus précises ont été envisagées pour approfondir les entretiens<sup>17</sup>. Toutefois, la structure des guides d'entretiens est relativement souple pour pouvoir développer des propos intéressants à un moment ou à un autre, permettant ainsi à la discussion de rester spontanée et continue<sup>18</sup>. Les thèmes devant être abordés plus ou moins directement au cours des entretiens reprennent les principales hypothèses du modèle de recherche.

Un premier axe de questionnement général aborde les négociations et les accords salariaux au niveau du groupe Renault et au niveau des établissements. L'objectif est d'identifier l'influence des syndicats sur le niveau des rémunérations et de voir en quoi les syndicats favorisent les augmentations salariales, comme le laissent supposer nos résultats statistiques. Un second thème aborde plus particulièrement les changements organisationnels et technologiques. L'objectif ici est de mettre en évidence les effets du syndicalisme sur les innovations organisationnelles ou technologiques. Ce thème s'attache à donner des éléments d'explication sur la manière dont sont introduits les changements dans l'entreprise en présence de syndicats. Le troisième thème concerne l'incidence de la présence syndicale sur le climat social de l'entreprise. Les interrogations portent sur l'aspect « prise de parole » du syndicalisme et tentent d'examiner l'influence des syndicats sur la diffusion de l'information, sur l'initiative des grèves, sur le comportement des salariés, etc. Enfin, le dernier thème abordé avec nos interlocuteurs est celui du pluralisme syndical. Les questions portent sur les aspects positifs et négatifs de la pluralité syndicale à la française. D'autres questions sont relatives à la perception des acteurs de l'entreprise, afin de saisir comment ceux-ci envisagent le pluralisme syndical. Ce dernier thème est supposé apporter des éléments sur les effets de la coexistence de plusieurs sections syndicales dans l'entreprise sur la performance.

Les entretiens ont duré en moyenne près de deux heures par personne rencontrée, compte tenu du nombre et de la complexité des thèmes abordés, et nécessité l'usage d'un magnétophone dont les bandes magnétiques ont été retranscrites par nos soins.

---

<sup>17</sup> IGALENS J. et ROUSSEL P., op. cit., 1998, page 79.

<sup>18</sup> JONES (1985, p. 47) souligne que « (...) il n'existe pas de recherche sans présupposés. Lorsqu'ils préparent leurs interviews, les chercheurs auront, et doivent avoir, quelques questions générales à l'esprit ; et plus ils mènent d'interviews, plus ils voient de constantes dans les données, plus il est probable qu'ils auront le désir d'utiliser cette compréhension appuyée sur l'investigation pour explorer certaines directions plutôt que d'autres », cité dans USUNIER et al. (1993, op. cit., p. 121).

Il convient de souligner que des entretiens plus « informels »<sup>19</sup> ont été réalisés à l'occasion de discussions dans le cadre d'interventions au comité d'entreprise<sup>20</sup>. Ces entretiens - réalisés dans des secteurs d'activité différents - ont fourni des informations importantes, complémentaires aux entretiens enregistrés, confirmant souvent les observations et les propos des personnes ayant accepté de faire l'objet d'un entretien formel<sup>21</sup>.

### 2.3. L'exploitation des données qualitatives : l'analyse de contenu

L'analyse de contenu a été retenue pour analyser la teneur des entretiens<sup>22</sup>. « *L'analyse de contenu est une technique de recherche pour la description objective, systématique et quantitative du contenu manifeste des communications ayant pour buts de les interpréter* »<sup>23</sup>. Les méthodes d'analyses de contenu sont nombreuses et ne répondent pas toutes au même objet<sup>24</sup>.

Le déroulement de l'analyse de contenu réalisée se présente de la manière suivante. Après avoir retranscrit intégralement l'ensemble des entretiens, nous avons privilégié une analyse thématique de contenu<sup>25</sup>, centrée sur le sens et l'importance donnés à une thèse au regard de la problématique, du contexte, de l'organisation syndicale, etc. Au lieu de nous fonder sur l'ensemble des entretiens afin d'élaborer une grille de catégories thématiques, nous avons préféré partir des déterminants proposées par notre modèle de recherche comme constituant les thèmes « référents » autour desquels ont été regroupés tout ce que

---

<sup>19</sup> Ces entretiens n'ont pas fait l'objet d'un enregistrement et n'ont donc pas été retranscrits.

<sup>20</sup> Nous avons participé durant plusieurs années à des missions d'expertise et de conseils auprès des comités d'entreprise, dans le cadre des lois Auroux, au sein d'un cabinet d'expertise-comptable spécialisé.

<sup>21</sup> Par ailleurs, d'autres entretiens plus formels (enregistrés puis retranscrits) ont été réalisés avec des personnes de la C.G.C. chez P.S.A. et dans le secteur du conseil et de l'informatique et notamment avec le Président de la FIECI-CGC (*Fédération nationale du personnel d'encadrement des sociétés de services en Informatique, d'Etude, du Conseil et d'Ingénierie*) et la présidente de la Fédération Européenne des Cadres des Télécommunications, des Technologies de l'Information, de la Communication, de la Culture et des Médias (CGC-FT).

<sup>22</sup> ROBERT A. D. et BOUILLAGUET A., *L'analyse de contenu*, Paris, PUF, coll. Que sais-je ?, n° 3271, 1997.

<sup>23</sup> BERELSON B., *Content analysis in communication research*, New York, University Press, 1952, cité dans EVRARD *et al.* (2000), page 116.

<sup>24</sup> Comme le rappellent MUCCHIELLI (1994, p. 59), « *Certaines sont tout à fait quantitatives puisqu'elles débouchent sur des comptages, des pourcentages et des statistiques* ». D'autres relèvent du domaine qualitatif, en mettant en œuvre « *les capacités d'induction et de généralisation de l'intelligence humaine* ».

<sup>25</sup> Conformément à la plupart des travaux utilisant l'analyse de contenu, nous avons utilisé l'analyse thématique qui « *fonctionne par opérations de découpage du texte en unités puis en classification de ces unités en catégories selon des regroupements analogiques* » (BARDIN L., *L'analyse de contenu*, Paris, PUF, 1986, p. 155).

les personnes exprimaient. La grille thématique a donc été élaborée *a priori*, à partir des résultats de recherche obtenus.

Enfin, l'interprétation des résultats « *consiste à prendre appui sur des éléments mis au jour par la catégorisation pour fonder une lecture à la fois originale et objective du corpus étudié* »<sup>26</sup>. Cette interprétation repose sur une analyse qualitative, dont l'objectif est d'apprécier l'importance des thèmes dans le discours. « *En révélant l'importance de certains thèmes dans les discours, l'analyse de contenu suggère des explications aux comportements des auteurs des discours analysés ou à leurs stratégies* »<sup>27</sup>. L'analyse du discours des acteurs doit nous permettre de révéler les préoccupations et les actions des différents acteurs sociaux, l'objectif étant de mieux comprendre le lien existant entre l'action syndicale et la performance de l'organisation.

\*

\* \*

Les comportements, les actions et les interactions entre les individus sont souvent déterminants pour améliorer l'efficacité de l'organisation. Les facteurs explicatifs présentés dans le modèle de recherche (cf. *infra*, chapitre 4), qui ont fait l'objet d'un test statistique, dans un premier temps, vont être confrontés aux discours des acteurs afin de mettre à jour les mécanismes pouvant agir au sein de l'entreprise, notamment en ce qui concerne les caractéristiques de la négociation collective et la nature de la coopération entre les acteurs sociaux.

---

<sup>26</sup> ROBERT A. D. et BOUILLAGUET A., *op. cit.*, 1997, page 31.

<sup>27</sup> ALLARD-POESI F., DRUCKER-GODARD C. et EHLINGER S., « Analyses de représentations et de discours », in THIETARD R.A. et coll., *Méthodes de recherche en management*, Paris, Dunod, 2000, page 463.

## SECTION 2 – LES CARACTERISTIQUES DE LA NEGOCIATION COLLECTIVE DANS L'ENTREPRISE RENAULT

L'objectif de cette section est de mettre l'accent sur les traits particuliers de la négociation collective dans l'entreprise étudiée. Il importe ici de considérer plus particulièrement les effets du pluralisme syndical et le jeu des acteurs sur le processus de négociation. Les discours recueillis auprès des différents acteurs syndicaux et patronaux du groupe Renault viennent enrichir notre compréhension de la négociation collective dans les entreprises françaises. En effet, la question de l'interaction entre les pratiques de négociation collective et de la performance économique de l'entreprise est d'autant plus importante que l'entreprise est aujourd'hui le niveau privilégié des négociations dans le système français des relations professionnelles (cf. *infra*, chapitre 3, section 3).

La discussion de l'ensemble des résultats s'effectue en deux temps. Dans un premier temps, les résultats relatifs à l'influence des syndicats sur les négociations salariales sont discutés, à la lumière des modèles théoriques existants et du discours des acteurs. Dans un deuxième temps, le décalage entre les modèles théoriques existants et la réalité sociale observée, incitera à compléter l'examen des négociations collectives en France par une description plus fine des contextes d'action. Cette analyse vise à rendre compte de la complexité des relations professionnelles dans l'entreprise étudiée et à mieux comprendre les enjeux du dialogue social pour la performance des entreprises en général.

### 1. Les modalités concrètes de la négociation collective dans l'entreprise étudiée

Avant de confronter les modèles théoriques de la négociation à la réalité des négociations salariales au sein du groupe Renault, il est important de rappeler que les résultats statistiques mettent évidence un lien significatif entre le niveau des salaires et la productivité du travail<sup>28</sup>. Dès lors, il convient d'examiner plus particulièrement les

---

<sup>28</sup> La théorie économique apporte plusieurs explications au lien entre le salaire et la productivité du travail (cf. *infra*, chapitre 4). D'une part, ce lien peut s'expliquer par l'effet de substitution du capital au travail (engendré par l'augmentation des coûts salariaux) et d'autre part, cette relation peut se justifier par les théories du salaire d'efficience ou des contrats implicites. Cf. AMADIEU J.F., « Salaire d'efficience, contrat implicite et théorie des organisations », *Revue Française de Sociologie*, Vol. XXXI, 1990a, pp. 225-242.

modalités de la négociation salariale pour mieux comprendre l'effet syndical sur la productivité du travail.

### 1.1. Les caractéristiques de la négociation salariale chez Renault

Les résultats statistiques obtenus ne font pas apparaître un niveau de rémunération supérieur dans les établissements pourvus d'un délégué syndical. Ils indiquent, par ailleurs, que l'implantation syndicale est le principal déterminant de la propension à négocier les salaires dans l'entreprise. Ces éléments apparemment contradictoires s'expliquent par le fait que la signature d'un accord salarial est loin d'être acquise dans les établissements pourvus d'une représentation syndicale. Dans la plupart des établissements français, les négociations salariales n'aboutissent pas à la signature d'un accord, laissant à l'employeur le soin de fixer unilatéralement le niveau des salaires. Ce constat conduit certains chercheurs à dire que le modèle de négociation du type « droit à gérer »<sup>29</sup> pourrait caractériser les établissements français « *si l'impact de la négociation salariale sur les décisions des employeurs n'y apparaissait pas aussi faible de l'aveu même de ces derniers* »<sup>30</sup>. La mise en évidence des pratiques de négociation salariale chez Renault permet de mettre en lumière un certain nombre de singularités des relations professionnelles dans les entreprises françaises.

#### 1.1.1. La négociation des salaires chez Renault : une négociation « rituelle »

Nous avons pu constater, au travers des entretiens menés au sein du groupe Renault, que les syndicats avaient, semble-t-il, peu d'influence sur les salaires malgré la tenue de négociations annuelles obligatoires. Au sein de l'entreprise, l'obligation annuelle de négocier peut être considérée comme une simple formalité, voire un « rituel », dont il faut s'acquitter sans pour autant faire des concessions significatives en matière salariale. L'un des responsables syndicaux du groupe Renault interrogés l'énonce très clairement :

*« Les discussions salariales sont annuelles...bon, tu nous donnes combien...bon...on peut vous donner que ça...ben, l'inflation, c'est ça...oh...on va faire un petit effort...ben, allez à l'année prochaine...j'exagère, ...mais bon, (...) »* (Un responsable syndical FO).

<sup>29</sup> Le modèle du contrat optimal est définitivement écarté car, en France, les syndicats « *donnent traditionnellement la priorité aux salaires sur l'emploi. La rigidité à la baisse des salaires est d'ordinaire préférée, même si elle amène à des réductions d'effectifs* » (AMADIEU J.F., *op. cit.*, 1995, p. 15).

<sup>30</sup> BARALDI L., *La hiérarchie des salaires : un nouvel objet de coopération dans l'entreprise*, Communication au colloque « Le chercheur en sciences sociales et le syndicaliste : quelles coopérations ? », 17-18 septembre 1998, Université de Grenoble 2, page 5.

Ce constat est confirmé par les analyses effectuées sur l'échantillon d'établissements français qui révèlent l'absence de lien entre l'activité de négociation et le niveau des rémunérations des salariés. La détermination du salaire, dans de nombreuses entreprises françaises, semble davantage l'objet d'une décision unilatérale de la part de l'employeur que le résultat d'un compromis entre salariés et employeur, comme l'indiquent les propos d'un responsable syndical rencontré :

« On n'obtient jamais satisfaction. On est toujours au dessus de ce que la direction propose. On n'a jamais ce que l'on souhaiterait même par rapport à l'inflation » (Un responsable syndical CGT).

En 1998, selon l'enquête REPONSE, les négociations sur les salaires ont concerné plus de 66,6 % des établissements français du secteur privé. Parmi ces établissements qui ont discuté ou négocié les salaires, plus de 70 % ont signé un accord salarial avec tous les participants (40,4 %) ou avec certains participants (19,7 %). Les deux tiers (66,5 %) des employeurs qui ont négocié estiment que ces négociations n'ont rien changé à leur décision finale<sup>31</sup>. Cette caractéristique de la négociation salariale entre bien dans le schéma *non contractuel* de la négociation collective en France<sup>32</sup>.

### 1.1.2. Un processus de négociation salariale influencé par le climat social

En revanche, le niveau des salaires qui peut paraître peu influencé par le processus de négociation lui-même, peut l'être davantage par la dégradation du climat social. « *Le niveau des grèves et plus généralement le rapport de forces sont, sans doute, les voies privilégiées par lesquelles les relations professionnelles pèsent effectivement sur les décisions des employeurs* »<sup>33</sup>. En effet, dans certaines circonstances, les syndicats peuvent exercer une pression plus forte sur les négociations salariales, lorsque le contexte est

---

<sup>31</sup> Précisons que la majorité des employeurs qui déclarent que la négociation salariale n'a eu aucune influence sur les salaires, appartient à une classe d'entreprises de taille moyenne, ayant peu de contraintes concurrentielles et dont les employeurs sont plutôt hostiles à la présence syndicale. La régulation sociale dans ces entreprises est peu dynamique car la présence syndicale y est très faible (COUTROT T. et FAKHFAKH F., *op. cit.*, 1997).

<sup>32</sup> MARTIN C., *op. cit.*, 2000. Selon l'auteur, les négociations salariales peuvent illustrer une des formes intensives d'expression du désaccord entre les acteurs sociaux. En effet, « (...) il est évident que les syndicats se doutent de ce que sera la fourchette de possibilités de la direction : ils savent qu'elle se situe entre 2 et 4 %. Mais ils demandent 15 %, ou le rattrapage du pouvoir d'achat depuis vingt ans, ou 1 500 francs par mois pour tous, etc. Ils sortent donc complètement de la fourchette. Or, la théorie des jeux montre que, dans une négociation contractuelle, la bonne position est de se situer légèrement au-dessus de la fourchette adverse, c'est-à-dire de demander 5 % et de s'y tenir mordicus. Mais cela n'est pas du tout la tactique adoptée ici ; il s'agit de montrer que ce qui sera décidé en définitive ne constitue pas un compromis, ou ne peut pas être interprété comme un compromis ; et puisque la demande est tellement éloignée, de toute façon, la décision finale sera unilatérale... »

<sup>33</sup> AMADIEU J.F., *op. cit.*, 1995, page 20.

favorable à une augmentation des salaires : ce fut le cas en 2001 chez Renault après deux ou trois ans de bons résultats financiers pour le groupe. Les syndicats ont obtenu une augmentation générale des salaires de plus de 2,5 % contre 1,5 % l'année précédente. La direction de Renault craignait une forte tension sociale et a dû « lâcher du lest ». Il faut préciser que le risque de conflits sociaux est plus élevé lorsqu'il y a du « grain à moudre », en l'occurrence l'amélioration des résultats financiers de l'entreprise laissait présager des avancées salariales possibles. Par ailleurs, les revendications salariales sont facilement mobilisatrices puisqu'elles concernent tous les salariés<sup>34</sup>. La pression des syndicats, susceptible de se transformer en grève<sup>35</sup>, peut s'avérer parfois efficace, comme le suggère un des responsables syndicaux rencontrés :

*« Il est évident que si on arrive à froid, ce que j'appelle arriver à froid, c'est-à-dire quand le climat n'est pas focalisé sur le salaire, et qu'il existe des passions plus immédiates et plus locales pour les salariés, là, on obtient véritablement un minimum. Il arrive, d'autres fois, lorsqu'il y a des arrêts de travail qu'on obtienne un petit peu plus »* (Un responsable syndical CGT).

Ce constat rejoint celui de Bangoura et Dayan qui soulignent que « *les établissements où les salariés soutiennent leurs revendications par l'action collective sont souvent ceux où l'on finit par conclure des accords (...). Cette relation se vérifie en matière de discussions sur les salaires, qui apparaît, toutes choses égales, plus fréquente lorsque l'unité a connu au cours des trois dernières années un conflit sur les salaires (...)* »<sup>36</sup>. Cette situation pourrait expliquer le lien significatif obtenu entre la présence d'une majorité syndicale C.G.T. et le niveau des rémunérations<sup>37</sup>, la C.G.T. étant considérée comme un syndicat plus contestataire que les autres syndicats.

En définitive, il semble qu'il n'y ait pas de véritable « *bargaining* » sur les salaires, au sens anglo-saxon du terme, dans les établissements français<sup>38</sup>. Le modèle de négociation

<sup>34</sup> *Ibid.*, page 175.

<sup>35</sup> Notons que le coût de la grève est relativement élevé pour les salariés. Le risque du chômage représente aujourd'hui encore un danger majeur pour les salariés.

<sup>36</sup> BANGOURA S. ET DAYAN J.L., *op. cit.*, 2001, page 4.

<sup>37</sup> Cf. *infra*, chapitre 5, tableau 26, page 324.

<sup>38</sup> De nombreux sociologues ont mis en avant le fait que la France est « *un pays qui n'aime pas négocier* » (JACQUIER J.P., Un pays qui n'aime pas négocier, in Giraud-Héraud A. et Thuderoz C., (dir.), *La négociation sociale*, Paris, Editions du CNRS, 2000, pp. 199-208). Les sociologues expliquent que ce trait comportemental ne peut être compris correctement sans une mise en perspective historique. Ainsi, SELLIER (1984) explique le peu d'intérêt des syndicats pour l'engagement contractuel par les conditions dans lesquelles se construisirent les organisations syndicales (SELLIER F., *La confrontation sociale en France, 1936-1981*, Paris, PUF, 1984.). Par ailleurs, la réticence à l'engagement contractuel est aussi importante du côté des employeurs, dont les pratiques du dialogue social ont été marquées par une conception autocratique du pouvoir patronal. « *Tout se passe comme si les patrons préféreraient, malgré leurs protestations et leurs indignations, une réglementation étatique contraignante plutôt qu'une coopération entre eux et une négociation avec les syndicats de salariés* » (BUNUEL J. et SAGLIO J., « Les faiblesses de la négociation collective et le pouvoir patronal », *Sociologie du Travail*, n°4, 1977, p. 401).

du « droit à gérer » ne peut caractériser la négociation dans les entreprises françaises, ne serait-ce que par l'impact relativement faible de la négociation salariale sur le niveau des salaires. La négociation sur les salaires, quand elle existe, ne porte que sur la répartition de la masse salariale prédéterminée par l'employeur. Comme le souligne Baraldi, « *ce qui était pendant longtemps l'objet d'une régulation conjointe entre l'employeur et les salariés (la détermination du niveau absolu des salaires) est devenue sur la période récente l'objet d'une régulation unilatérale de la part de l'employeur ; et, à l'inverse, la hiérarchie des salaires qui était, pendant toute la période des Trente glorieuses dans l'entreprise, l'objet d'une régulation unilatérale de la part de l'employeur, est aujourd'hui de plus en plus l'objet d'une régulation conjointe* »<sup>39</sup>. Les organisations syndicales sont ainsi amenées à jouer un rôle actif dans la définition de la convention de la hiérarchisation des salaires. Dès lors, on assiste, dans les entreprises, à un désintérêt de plus en plus important pour les augmentations générales de salaires. « *A partir du moment où (...), le salaire est prioritairement géré de manière individualisée, la bataille traditionnelle pour les augmentations générales cesse d'être la seule stratégie efficace* »<sup>40</sup>.

Après une progression en 2000, la part des augmentations individualisées s'est stabilisée en 2001. Globalement, les augmentations générales seules restent le mode de revalorisation salariale largement majoritaire dans la négociation d'entreprise (cf. Tableau 3).

**Tableau 3. Combinaison des formes d'augmentations**  
(Textes signés en 2001 et enregistrés avant le 31 mars 2002)

Thème salarial	Nombre de textes	%
Augmentations générales seules	1 660	60,1
Augmentations mixtes	876	31,7
Augmentations individuelles seules	226	8,2
<b>Ensemble</b>	<b>2 762</b>	<b>100,0</b>
Dont total des augmentations générales	2 536	91,8
Total des augmentations individuelles	1 102	39,9

Source : Base d'accords d'entreprise, MES-DARES. Chiffres provisoires.

La pratique des augmentations générales de salaires est en effet plus fréquente dans les petits établissements qui constituent l'essentiel du tissu économique français. En revanche, les systèmes plus complexes, associant augmentations générales et individualisation, sont plus répandus dans les grands établissements. Par rapport à l'année

<sup>39</sup> BARALDI L., *op. cit.*, 1998, page 10.

<sup>40</sup> DONNADIEU G. et DUBOIS P., *op. cit.*, 1995, page 151.



2000, on assiste toutefois à un accroissement de la part des augmentations mixtes dans les entreprises de moins de 200 salariés en 2001<sup>41</sup>.

L'augmentation individualisée des salaires constitue un des volets de la politique salariale de Renault sur lequel les syndicats ont été amenés à discuter. Les syndicats demeurent réticents à l'égard des rémunérations individuelles mais la plupart d'entre eux ont signé des accords sur ce thème au cours des dernières années. La position de la C.F.D.T. résume assez bien celle de l'ensemble des syndicats présents chez Renault :

*« (...) il s'agit d'obtenir une structuration des salaires en plusieurs parties qui correspondent à des logiques différentes et qui permettent justement de garder un équilibre entre l'individuel et le collectif et entre les compétences et le comportement. (...) On ne souhaite pas non plus une rémunération variable trop importante par rapport au fixe. Juste un certain équilibre »* (Un responsable syndical C.F.D.T.).

### **Encadré 1. Une modification progressive du contenu des négociations salariales**

Les salaires peuvent être négociés à deux niveaux distincts : le niveau de la branche ou celui de l'entreprise. Alors que le premier niveau était plutôt dominant il y a une trentaine d'années, et que les négociations d'entreprise se bornaient le plus souvent à adapter, parfois à améliorer, les normes salariales fixées pour la branche, la négociation de branche a peu à peu perdu de son importance, dans le domaine salarial comme dans les autres domaines, au profit de la négociation d'entreprise<sup>42</sup>. Alors que les recommandations issues de la branche ont joué, en 1992, dans 13 % des cas pour expliquer les hausses de salaires consenties par les entreprises en 1992, les résultats financiers est le motif avancé dans 24 % des cas en 1996, soit une proportion deux fois plus forte. Il s'agit d'abord, dans une économie où l'intensité de la concurrence s'est accrue de maîtriser un des éléments clés de la compétitivité coût. Il s'agit ensuite d'adapter la politique salariale à la recherche de qualité et d'innovation qui, dans une économie à la production différenciée, devient la clé de la performance à long terme. La politique salariale devient un instrument de gestion du personnel au sein de chaque entreprise, dans la droite ligne des analyses du salaire d'efficience : au lieu de refléter la productivité du travail, comme le soutient l'analyse économique néoclassique, il devient une façon de stimuler cette même productivité, c'est-à-dire une incitation à l'effort. Aussi n'est-il pas étonnant qu'au sein des entreprises, l'individualisation des progressions de salaire s'accroisse : alors qu'en 1990, 45 % des salariés augmentés d'une année sur l'autre l'avaient été seulement du fait d'augmentations générales, ce n'est plus le cas que de 29 % en 1998<sup>43</sup>. A cette individualisation croissante dans les décisions d'augmentation s'ajoute une variabilité également croissante dans les compléments du salaire. Intéressement et participation ont représenté, en 1999, un montant de 46 milliards de francs, soit environ 8 % du salaire net des salariés concernés<sup>44</sup>. On assiste donc depuis plusieurs années à une modification progressive du contenu des négociations salariales. La mise en œuvre de cette politique d'individualisation des salaires est une forme de réponse à des préoccupations managériales visant à lutter contre l'apathie des salariés. Selon Amadiou, *« la négociation des salaires et des compléments de salaires et, par extension, la négociation des classifications ou des promotions sont des marchandages dont les conséquences sur la mobilisation de la main d'œuvre sont décisives »*<sup>45</sup>.

<sup>41</sup> MASTS-DARES, *La négociation collective en 2001*, Paris, Editions Législatives, 2002, pages 123-129.

<sup>42</sup> BARRAT O. *et al.*, *op. cit.*, 1996. Dans le domaine salarial, cette atonie de la négociation de branche peut s'interpréter comme le résultat d'un fort interventionnisme public. Ainsi, les Pouvoirs publics ont été amenés à augmenter le SMIC (Salaire Minimum Interprofessionnel de Croissance) de façon significative à plusieurs reprises, si bien que la dynamique de ce dernier a dépassé les minima conventionnels pour les faibles qualifications. Par ailleurs, la négociation d'entreprise, rendue obligatoire par les lois Auroux de 1982, a connu un développement croissant qui entraîne, *de facto*, une moindre importance des autres niveaux de négociation.

<sup>43</sup> INSEE, « L'évolution des salaires jusqu'en 1998 », *Synthèses*, n° 42, septembre 2000.

<sup>44</sup> JALLET F. et FRANCESCHI P., « Partage des profits et épargne salariale en 1999 », *Premières Synthèses*, DARES, n° 14.1, avril 2001.

<sup>45</sup> AMADIEU J.F., *op. cit.*, 1990, page 239.

Au-delà de l'évolution de la négociation salariale dans les entreprises françaises (cf. Encadré 1), l'examen du contenu des négociations collectives chez Renault montre que celles-ci portent sur des thèmes de plus en plus variés liés à la transformation de l'environnement économique.

## **1.2. Une modification sensible du contenu des négociations collectives : des thèmes de négociation qui ne portent plus uniquement sur l'augmentation générale des salaires**

La négociation multi-thèmes est un phénomène largement répandu chez Renault et, de manière générale, dans les établissements français<sup>46</sup>. La négociation collective est loin de porter uniquement sur les salaires dans l'entreprise. Renault a pris l'initiative ces dernières années d'élargir le champ des négociations. En effet, Renault évolue aujourd'hui dans un environnement complexe et changeant où l'innovation permanente est essentielle. Cela suppose des interactions constantes entre les acteurs sociaux pour dépister les problèmes à temps, encourager les initiatives, etc., ce qui ne peut se faire sans la participation de tous les acteurs concernés. La direction a pour interlocuteur l'ensemble des délégués syndicaux centraux sur les thèmes relevant du « *droit d'expression* », des « *carrières* », du « *droit syndical* », ou des « *qualifications et classifications* ». Le rythme des négociations est intense chez Renault comme l'exprime un des responsables syndicaux interrogés :

*« Chez Renault, il y a un rythme intense de négociation, quasiment toutes les semaines, les délégués centraux discutent quelque chose. Il y a eu des sujets importants sur la représentation des salariés, sur le droit syndical, etc. (...) »* (Un responsable syndical CFDT).

Au vu des éléments théoriques précédemment évoqués et conformément aux théories des relations industrielles, il apparaît que le contexte fortement concurrentiel dans lequel s'insère Renault, oblige l'entreprise à négocier avec les syndicats les adaptations qu'imposent les contraintes de l'environnement. Reprenant l'idée développée par Coutrot et Fakhfakh<sup>47</sup>, on peut supposer que des entreprises présentes sur des marchés stables peuvent s'accommoder d'une politique de négociation routinière, voire se dispenser de négociation s'ils n'ont pas de syndicats. Dans ce dernier cas, on peut comprendre que les syndicats n'aient pas d'influence sur les négociations, et *a fortiori* sur les rémunérations.

<sup>46</sup> Cf. *infra*, tableau 13, page 206.

<sup>47</sup> COUTROT T. et FAKHFAKH F., *op. cit.*, 1997.

Ce n'est pas le cas d'une grande entreprise comme Renault qui a subi ces dernières années de profondes transformations de son organisation du travail en terme de flexibilité et de réactivité, ce qui conduit la direction à négocier sur les modalités de ces innovations avec les syndicats. La négociation collective joue ici un rôle considérable en associant les salariés à la mise en place des changements et en utilisant les informations qu'ils détiennent sur les éventuels et inévitables dysfonctionnements<sup>48</sup>.

Or, les modèles de négociation existants sont mal adaptés à la réalité des négociations collectives et, *a fortiori*, salariales, dans les entreprises françaises. Coutrot et Fakhfakh ont élaboré une typologie des stratégies de négociations dans les entreprises françaises se structurant autour de trois thèmes principaux qui sont les *salaires*, le *droit d'expression* et l'*innovation*<sup>49</sup>. Le constat réalisé au sein de Renault tend à montrer que ce n'est guère la question de l'emploi<sup>50</sup>, ni même celle des salaires, qui structure les stratégies de négociation au sein de l'entreprise. Les organisations syndicales négocient beaucoup sur l'expression, mais aussi sur la durée et les conditions de travail, plus rarement sur l'innovation. Dès lors, la négociation collective doit s'insérer « *dans des espaces de conflictualité beaucoup plus polymorphes que le face à face « capital/travail »*. (...) *Surtout, elle tend à être davantage orientée vers la régulation de l'emploi que vers la gestion distributive du rapport salarial* »<sup>51</sup>.

Ce modèle de négociation est assez proche du modèle de négociation de type J de la firme japonaise<sup>52</sup> : les innovations sont très nombreuses, dans un contexte concurrentiel exacerbé, et font systématiquement l'objet de négociations. La formation et les qualifications sont deux thèmes très importants, cohérents avec l'idée que Renault, entreprise industrielle très innovantes aussi bien sur le plan technologique qu'organisationnel, met en place des politiques de communication interne très actives. Les performances obtenues sont d'ailleurs très bonnes. Toutefois, les relations sociales n'ont

<sup>48</sup> LINHART D. *et al.*, *op. cit.*, 1999.

<sup>49</sup> COUTROT T. et FAKHFAKH F., *op. cit.*, 1997.

<sup>50</sup> Rappelons que, dans le modèle du contrat optimal, un accord emploi est un accord qui fixe explicitement le nombre de salariés embauchés. Evidemment, ce type d'accord n'existe pas en France. On peut recenser trois types d'accords emploi au niveau des entreprises françaises: les accords destinés à accompagner les mesures de licenciement et de reconversion des salariés, les accords dits de « partage du travail » mettant en cause un niveau de rémunération en contrepartie de garanties en termes d'emploi, quelques accords de gestion prévisionnelle de l'emploi.

<sup>51</sup> MERIAUX O., *op. cit.*, 2000, page 618.

<sup>52</sup> AOKI M., *Information, incentives and bargaining in the japanese economy*, Cambridge University Press, New York, 1988, traduction française : *Economie japonaise. Information, motivation et marchandage*, Paris, Economica, 1991.

guère de rapport avec l'idéal de la firme J<sup>53</sup> : loin de constituer une communauté liant actionnaires<sup>54</sup>, management et travailleurs, les établissements les plus innovants sont le lieu d'une régulation sociale intense et parfois conflictuelle. La tradition française de la négociation collective rend très difficile l'émergence de dynamiques inscrites dans un jeu à somme positive, contrairement au modèle japonais.

\*

\* \*

A défaut d'un cadre théorique pouvant rendre compte de la complexité du processus de négociation dans les entreprises, il semble intéressant d'ouvrir « les boîtes noires » que sont les organisations syndicales et l'entreprise pour les économistes néoclassiques, afin de mieux comprendre le fait syndical et son influence sur la performance de l'entreprise. Cette approche est d'autant plus pertinente que les modèles théoriques de la négociation collective sont le plus souvent inspirés de contextes institutionnels et socio-politiques forts différents du cas français<sup>55</sup>. L'incapacité des modèles économiques à appréhender dans son ensemble le fait syndical incite à considérer davantage l'approche stratégique des relations industrielles qui reconnaît le rôle déterminant du contexte. Dès lors, il convient d'enrichir les modèles de négociation de la théorie économique par une analyse plus fine des facteurs contextuels de la négociation collective en France. Strauss distingue deux types de contextes : le *contexte structurel* et le *contexte de négociation*<sup>56</sup>. Le *contexte structurel* est le cadre au sein duquel prend place la négociation. Ce cadre général peut imposer des contraintes ou, au contraire, offrir des opportunités à l'une ou l'autre des parties. Le *contexte de négociation* renvoie, quant à lui, à des propriétés intervenant plus directement sur la négociation. Strauss évoque notamment le nombre de négociateurs, leur expérience et leur représentativité, le rythme et la

<sup>53</sup> COUTROT et FAKHFAKH (1997, p. 39) rappellent les caractéristiques de ce type de négociation : « *les deux parties ont intérêt à éviter des situations conflictuelles et à s'engager à respecter certaines normes de comportement qui favorisent l'émergence de cette rente (la rente de quasi-organisation) ; plus la gamme de sujets négociés sera large, et plus les concessions sur un terrain pourront être équilibrées par des avancées sur un autre (...). La direction s'engage à ne pas maximiser les profits à court terme – donc, notamment, à ne pas licencier en cas de coup dur - , et les salariés s'engagent à fournir le niveau d'effort et de coopération optimal* ».

<sup>54</sup> Environ 70 % des salariés du groupe Renault sont néanmoins actionnaires de leur entreprise. En outre, des salariés actionnaires et des représentants syndicaux participent au conseil d'administration de l'entreprise.

<sup>55</sup> TURQUET F., *op. cit.*, 1996.

<sup>56</sup> STRAUSS A., *Negotiations, varieties, contexts, processes, and social order*, Jossey Bass, San Francisco, 1978.

fréquence des négociations, les rapports de pouvoir entre les négociateurs, la nature des enjeux, etc. Selon l'auteur, il est important de considérer ces différentes propriétés pour rendre compte de l'originalité de chaque contexte. Nous adopterons la grille de lecture de Strauss pour analyser *le contexte de négociation* au sein du groupe Renault car elle permet de lister les différents facteurs intervenant « *comme conditions dans le déroulement de la négociation elle même* »<sup>57</sup>.

## **2. Une tentative de mise en évidence des jeux d'acteurs dans le processus de négociation**

La relation entre la présence syndicale et la productivité du travail est complexe. Il convient de tenir compte de l'interdépendance de plusieurs facteurs (organisationnels, économiques, sociaux, culturels, etc.). L'analyse statistique a révélé l'influence positive du syndicalisme sur les salaires et la productivité dans un contexte de pluralisme syndical. En revanche, la présence d'un délégué syndical n'aurait aucune influence sur ces mêmes indicateurs. Ces résultats conduisent à s'interroger sur les caractéristiques institutionnelles des syndicats présents dans l'entreprise et sur les processus par lesquels les acteurs sociaux mettent en œuvre leur stratégies dans le cadre des négociations collectives. Nous proposons, à travers l'analyse des jeux d'acteurs chez Renault, un éclairage sur les stratégies déployées par les différents acteurs du système de relations professionnelles. La présentation des pratiques existantes au sein de l'entreprise Renault permet d'illustrer le type de stratégies qui influence le déroulement des négociations collectives.

### **2.1. Les stratégies déployées dans un contexte de pluralisme syndical**

L'existence de cinq organisations syndicales concurrentes pour représenter la même catégorie de salariés érige le cas français en situation exceptionnelle. Une conséquence de ce pluralisme à la française est que la direction de Renault passe un temps considérable à gérer ce pluralisme. L'expérience chez Renault montre qu'il existe une grande instabilité des alliances entre les syndicats. A la fin des années 1980, la C.G.T. a perdu la majorité. Aujourd'hui, il peut donc se constituer une alliance majoritaire, regroupant les autres syndicats (C.F.D.T., F.O., C.G.C., C.F.T.C.). Cette alliance est très instable dans la mesure

---

<sup>57</sup> STRAUSS A., *op. cit.*, 1978, page 238.

où, suivant les situations, les alliances se constituent, se défont ou se reconstituent, permettant à certains syndicats de jouer un rôle charnière dans les négociations<sup>58</sup>. Dans cette configuration pléthorique, les syndicats les plus faibles gagnent en poids. Leur faible représentativité leur autorise des comportements leur permettant de disposer d'un avantage stratégique. Cette situation peut conduire la direction à contourner certaines organisations syndicales réputées moins coopératives (cf. Encadré 2) en privilégiant les discussions avec les organisations syndicales qualifiées de proposition ou d'accompagnement.

### 2.1.1. L'existence de relations privilégiées entre certains syndicats et la direction de l'entreprise

Dans ce contexte de pluralisme syndical, les négociations sont très compliquées et très difficiles à gérer pour le management. Chez Renault, les acteurs syndicaux, dans l'ensemble, s'accordent pour dire que la direction a des relations privilégiées avec certaines organisations syndicales. Un des responsables syndicaux C.G.C. rencontré au cours de nos entretiens, rappelle la longue tradition historique des relations sociales chez Renault :

*« Donc, on a des gens de gauche qui sont relativement favorable à la CFDT, et la refondation sociale n'a pas arrangé les choses, vous savez les positions du MEDEF qui a bien côtoyé la CFDT parce que la CFDT a toujours eu une position historique qui tendait à faire évoluer les choses socialement parlant et qui vise finalement à cogérer l'entreprise, ce qui n'est pas forcément le cas de nos syndicats. C'est pas du tout le cas de FO, par exemple, il dit les patrons gèrent nous on revendique. Apparemment c'est la différence fondamentale. Donc là, il y a différence de point de vue syndical donc effectivement, il y a une direction qui est intéressée à ce que les syndicats cogèrent le plus dans leur sens, c'est la CFDT de gauche qui était commune, donc on privilégie un syndicat qui paradoxalement au niveau du groupe est retombé en 4<sup>ème</sup> position, donc ça énerve quand même...ça énerve les autres »*  
(Un responsable syndical CGC).

La proximité de certains syndicats avec la direction est souvent regretté par les syndicats eux-mêmes, comme l'explique l'un des responsables C.F.D.T. :

*« Chez Renault, il y a une situation euh...à la CFDT, on estime qu'il y a trop d'interventionnisme de la direction par rapport aux organisations syndicales et que...les organisations syndicales sont un peu trop...enfin, elles manquent un peu trop d'autonomie, voilà. (...) »*

---

<sup>58</sup> Ce que confirme notre interlocuteur C.F.D.T. : *« On est souvent dans une situation où une partie des organisations syndicales signent (...), la CGT comme d'habitude est non signataire et nous, on est à la charnière, bien souvent on a une capacité d'influence supérieure à notre représentativité (...) et puis la direction préfère un accord signé par quatre que par trois, on est un peu dans un espèce de clivage qui se reproduit fréquemment (...) »*.

Le chef du département des relations sociales se défend de telles relations avec certains syndicats de l'entreprise. Selon lui, les résultats obtenus aux élections professionnelles assure une légitimité plus grande à certains syndicats, ce qui expliquerait des liens plus étroits avec certains d'entre eux. Par ailleurs, selon le chef du département des relations sociales, il existerait des syndicats, notamment la C.G.T. chez Renault, qui sont moins intéressés pour discuter avec la direction ou dont les revendications sont plus faciles à saisir :

*« (...) , il y a plusieurs facteurs, premièrement, il y a le poids des syndicats. Je veux dire, j'ai un nombre d'heures limité dans ma journée donc je tiens un peu compte des forces en présence, et deuxièmement, on tient aussi compte de la densité du questionnement syndical, sur tel ou tel sujet, il y a des syndicats qui sont beaucoup plus contributif ou participatif, vous avez certain syndicat, la CGT en particulier, souvent...il suffit de lire le tract et vous avez compris ce qu'ils veulent. C'est beaucoup plus simple. (...) En fait, la CGT,...finalement, ils n'essaient pas tellement de...ils sont pas tellement demandeur de relations bilatérales préalables. C'est assez bizarre. Pour une raison simple d'ailleurs parce qu'ils craignent s'ils le font trop, d'apparaître comme trop coopératifs, ils veulent apparaître comme totalement indépendants de la direction, ils disent si euh...on sait qu'il y a beaucoup de relations bilatérales entre la direction et la CGT, on va dire qu'au fonds, ça coopère, ça fonctionne » (le chef du département des relations sociales).*

### **Encadré 2. Des logiques d'action différentes selon l'identité des organisations syndicales**

Nous pouvons ressortir de l'analyse du discours des responsables syndicaux rencontrés, quelques points de divergence en regard des négociations salariales :

- La CGT affiche sa volonté de défendre ses intérêts quel que soit le contexte économique dans lequel se trouve l'entreprise :

*« On n'obtient jamais satisfaction. On est toujours au-dessus de ce que la direction propose. On n'a jamais ce que l'on souhaiterait même par rapport à l'inflation. (...). Il y a des périodes fastes et des périodes de vaches maigres, ce qui veut dire, lorsqu'il y a des périodes fastes et on le voit depuis des années chez Renault, tous les ans, dégage des milliards de francs de bénéfices, nous, les conditions de travail se sont détériorées, l'aménagement du temps de travail, ...à partir de là, nous on ne s'y retrouve pas Donc, il y a des périodes de vaches maigres et ce qui veut dire que, dans les périodes de vaches maigres, la direction peut aussi augmenter nos salaires, dans le sens où elle s'est assez sucrée sur nous pour pouvoir avoir une considération pour nous car c'est nous qui faisons la richesse de l'entreprise par notre travail. (...) » (Un responsable CGT).*

- La CGC, en revanche, tient compte des possibilités économiques de l'entreprise lors des négociations salariales :

*« Nous, on a un peu cet inconvénient là, c'est-à-dire qu'on regarde les possibilités économique qu'offre le marché à l'entreprise et à partir de là, on est sensible à l'économie, on sait que ce sont les clients qui font notre feuille de paie, ça là-dessus, on est clair, du moment où il y a des difficultés, c'est pas qu'on admet mais c'est qu'on reconnaît les difficultés bon, ce qu'on essaie de regarder, c'est comment cette difficulté on va essayer de ne pas la polariser ou tout au moins de ne pas pénaliser les salariés du moment, parce qu'on est dans une industrie cyclique, on va essayer de l'étaler un petit peu, pourquoi une génération à l'instant t paierait un marché inexistant en 2003 » (Un responsable CGC)*

Le pluralisme syndical conduirait la direction à mettre en place des discussions préalables avec chaque syndicat dans le cadre de réunions bilatérales destinées à évaluer les attentes respectives des syndicats.

### 2.1.2. L'existence de réunions informelles dites bilatérales

Chez Renault, le chef des relations sociales commence par négocier séparément avec les différents syndicats. Une fois que ces rencontres dites bilatérales ont eu lieu, les discussions et les négociations peuvent commencer. Cette pratique des réunions bilatérales entre un seul syndicat et la direction peut vite transformer « *la négociation officielle avec tous les syndicats en un simulacre de négociation* »<sup>59</sup>. En effet, dans ces conditions, le pluralisme syndical rend difficile l'engagement des organisations syndicales. D'abord, les syndicats se présentent en ordre dispersé, ensuite, un syndicat qui ne s'engage pas, peut mettre en difficulté un syndicat qui s'engage en pratiquant la surenchère.

La grande majorité des responsables syndicaux interrogés reconnaît, à l'image du responsable syndical C.G.C., l'existence de réunions bilatérales (cf. Encadré 3) avec la direction avant les discussions et les négociations collectives :

*« Ça existe de faire des relations informelles, concernant la CGT nous ne sommes pas souvent sollicités car la position de la CGT, il la connait, c'est clair, on a des réunions au cours de l'année avec le PDG. Pour voir les orientations, les souhaits. La direction, une fois l'année, reçoit tous les syndicats à tour de rôle. Maintenant, avec d'autres organisations syndicales, il est possible qu'ils aient de nombreuses réunions informelles, j'en reste persuadé mais ça l'est beaucoup moins avec nous. Pour différentes raisons, parce qu'ils nous connaissent, on sait où ils veulent aller donc (...)»* (Un responsable syndical CGT).

Ces réunions sont destinées à mieux connaître les attentes de chaque interlocuteur syndical. La direction est donc en mesure de savoir précisément, avant l'ouverture des discussions et des négociations, ce qui est négociable et ce qui ne l'est pas pour chaque organisation syndicale. En revanche, les syndicats ne détiennent pas cette information, car il est rare que ces derniers s'entendent pour élaborer une stratégie commune.

<sup>59</sup> AMADIEU J.F., *op. cit.*, 1999, page 152.



**Encadré 3. Les réunions bilatérales ou ...les réunions « au noir »**

Extrait de l'entretien avec un délégué syndical central

« Toutes les réunions préparatoires sont appelés discussions, et puis, les autres sont appelés négociations, de façon à ce qu'on fasse une différence (...), les discussions se font toutes organisations syndicales confondues avec la direction..., il peut y avoir des discussions pour envisager un avenant et dans ce cas là, celui qui n'a pas signé l'accord principal n'est pas présent. Si, par hasard, c'est un hasard, la CGT n'aurait pas signé un accord, en particulier sur les 35 heures, il est certain que dans le cadre de la concertation et du préparatif, c'est d'abord déjà les signataires qui prennent part à ces réunions. Ou alors, il peut y avoir quelque chose d'un peu nouveau qui tombe sur la table et la direction voudrait savoir où on va, quand on est tous ensemble, donc pour la direction c'est assez facile, elle a la possibilité de savoir où on va dans une réunion et puis il y a inévitablement des entretiens bilatéraux, bon, c'est ça grande chance parce que ces entretiens bilatéraux, nous on essaie de les développer un petit peu mais pas à la même cadence, à la même vitesse qu'eux. C'est que la direction générale est dans une situation privilégiée : elle sait ce que toutes les organisations syndicales souhaitent et pensent...alors que nous, on a du mal, pas parce qu'on le veut pas mais par manque de temps, on a du mal à avoir ces bilatérales avec nos collègues parce que vous voyez, il faut derrière à nouveau démultiplier et que là, malheureusement, les temps sont un peu comptés mais, on s'est rendu compte, en particulier, lors des derniers accords sur les congés, qu'on aurait mieux fait de faire un peu plus de bilatérales entre nous parce que ...on s'est pas bien compris lors de la négociation donc, nous, on a récupéré le tir à un moment donné pour euh...de façon à ce que la CFDT rejoignent FO et la CFTC mais si on avait vu venir avant, on aurait pas attendu la fin des négociations.

« (...) Ce que j'ai appelé les bilatérales, où la direction rencontre toutes les organisations syndicales, une à une, séparément, sont des réunions où l'on fait le point....quand on n'a pas de négociations, on dit voilà, on aurait souhaité que dans les mois qui s'ouvrent...qui arrivent, on puisse travailler sur tel ou tel terme de façon à aboutir. Nous, soit on a préparé le travail en amont, on sait à peu près où est-ce qu'on va, la direction à partir de là, il lui faut du temps, parfois 6 mois, 8 mois après...puis, bon ça y est, on va pouvoir y aller et puis on a quelques ouvertures à vous proposer par rapport à vos souhaits. Donc, voilà un petit peu comment ça se décante ou alors, il y a les obligations de la loi, on l'a vu dans le cadre des 35 heures, ou alors la direction a aussi des envies, parce que soit elle veut simplifier, soit elle veut clarifier, soit elle veut reprendre un certain nombre d'avantages, euh...dépoussiérer, comme on dit bien souvent, des accords qui ont été fait il y a dix, douze ans et un petit peu obsolètes par rapport à la situation économique et sociale de l'entreprise et qu'elle souhaite reprendre globalement. Cela a été le cas du droit syndical qui, on peut dire régulièrement, on peut dire tous les 10 ans, se fait un peu plus qu'un toilettage parce qu'il y a des choses qui évoluent, il y a une autre façon de penser, il y a une autre façon de voir les choses,....voilà un petit peu comment ça se passe...donc il y a ce bilatéral qui existe sur les souhaits et les envies, sur ce que l'on voudrait faire et puis il y a les bilatéraux qui s'exercent lorsque l'on est en pleine négociation....hein, en pleine négociation, ben il faut faire un point, il se dit des choses dans la salle, bon la direction croyait percevoir quelque chose, parfois, elle a raison, parfois, elle a tort et puis en même temps, elle vérifie un peu la situation quant à une signature éventuelle, ce qui compte pour nous de pouvoir dire clairement qu'est-ce qui est négociable et qu'est-ce qui n'est pas négociable. Donc euh....dans un accord, il est clair pour nous qu'il y a des points qui ne sont pas négociables. Quand on prend l'accord d'intéressement aux résultats financiers par exemple, ce qui n'est pas négociable, c'est que ce ne soit pas hiérarchisé. S'il y a l'hypothèse au cours de l'avancée des travaux qui dit qu'à la fin, l'accord sera versé de manière fixe et uniforme, ben nous on pose les crayons, on écoute parce qu'on a été invité mais on ne participe plus du tout à la négociation, on saura déjà là qu'on ne signera pas. Là, c'est un point fort. Mais il y a des points qui sont très, très fort et on dit là ce n'est pas négociable. Et puis, on évoque aussi les difficultés qui peuvent arriver soit, non par dogmatisme mais par la qualité de la CFE-CGC, soit parce qu'on connaît aussi un peu par avance, l'avis de nos collègues dans les différents établissements, on dit ben voilà quelque chose qui sera difficile si on n'a pas telle avancée, telle avancée....c'est un peu ça, les réunions bilatérales, nous on appelle ça les réunions au noir, hein ? donc, c'est comme ça, c'est le terme exact, bilatéral, c'est plus sympathique, bon les réunions au noir...je parle pas des contacts téléphoniques, la cas échéant en fonction de la situation,....etc, etc (...)

**Encadré 3. Les réunions bilatérales ou ...les réunions « au noir »**

Extrait de l'entretien avec un délégué syndical central (suite)

*(...) mais, je sais qu'il a les mêmes contacts avec chaque organisation. Je crois savoir qu'il a aussi des contacts privilégiés avec la CGT, je pense pour deux raisons, euh...je crois savoir... si vous voulez la CGT n'étant pas signataire de bon nombre d'accords, elle se retrouve écartée de toutes les réunions de suivi d'accord, c'est une réunion dont on n'a pas encore parlé, les suivis d'accords, alors bien sûr, comme ils n'ont pas signés d'accords, ils ne les suivent pas donc, par conséquent, ils ne sont pas au courant de ce qui va se passer, je pense qu'il prend soin de faire un point avec le DSC de la CGT et de lui expliquer de manière peut être un peu grossière mais...d'expliquer un peu où on en est, où on va, les horizons qui pourraient avoir lieu dans les semaines ou dans les mois qui viennent, bon...je crois qu'il le fait...bon, un jour, je lui dit, oui, mais, alors la CGT, elle va arriver dans cette négociation ? non, non, mais je fais le point régulièrement... donc j'ai eu l'occasion d'avoir une confiance (...). Il y a donc des liens avec la CGT qui existent, la CGT elle même souhaitant des accords, tout au moins discuter et négocier de certains thèmes et la direction les amène sur le devant de la scène, hein...c'est l'accord sur la méthode pour les salariés qui étaient les salariés mandatés euh...celui là il a été amené par la CGT, et parce que la direction générale n'avait pas envie d'aller au tribunal et par conséquent, elle a préféré faire un accord. Et puis là, ça a été amené, un peu plus que nous quand on a des réunions bilatérales, c'est-à-dire que l'accord était déjà classé quand il est arrivé sur la table, ce qui a donc eu pour conséquence de nous fâcher terriblement et de toutes façons, à partir de ce moment là, comme dans l'accord il y a plein de choses qu'on ne pouvait plus négocier donc nous, on ne l'a pas signé. C'était prévu depuis le début ça. Les autres ont signés, certaines par sympathie ».*

En résumé, le nombre de parties impliquées dans la négociation pèse sur son déroulement. Plusieurs stratégies sont déployées par les directions d'entreprise dans un contexte de pluralisme syndical. Tout d'abord, il est possible d'écartier certains syndicats trop revendicatifs. Ensuite, il est possible de pratiquer des négociations bilatérales avec certains syndicats (interdites en droit du travail mais de fait usuelles). Enfin, il est toujours concevable de signer des accords avec des syndicats minoritaires puisque la loi française le permet. Dans ces conditions, comment expliquer le lien positif significatif obtenu entre le pluralisme syndical et le niveau des rémunérations, d'une part, et entre le pluralisme syndical et l'augmentation de la productivité du travail, d'autre part ? Le point de vue des acteurs rencontrés apportent quelques éclairages intéressants.

## 2.2. Les conséquences de l'émiettement syndical sur la négociation collective : le point de vue des responsables syndicaux de l'entreprise Renault

L'existence d'un pluralisme syndical intense caractérise le système de négociation collective en France. Le point de vue des acteurs syndicaux apporte un éclairage sur l'influence de la pluralité syndicale au sein du système de négociation collective.

### 2.2.1. Une tentative d'explication des effets bénéfiques du pluralisme syndical sur la négociation collective

En France, l'émiettement syndical est très largement décrié par les spécialistes du syndicalisme et les acteurs sociaux eux-mêmes. Syndicalistes et dirigeants d'entreprise s'accordent à dire que « *l'émiettement des organisations, loin de permettre la confrontation positive des idées, amplifie les logiques de division, continuant ainsi à diminuer la crédibilité du syndicalisme* »<sup>60</sup>. Ce phénomène d'émiettement syndical a des répercussions considérables sur la négociation collective en France. Une organisation syndicale peu représentative des salariés, en terme d'audience électorale ou de nombre d'adhérents, peut tout à fait conclure un accord de branche ou d'entreprise qui s'impose à tous les salariés<sup>61</sup>. Dans cette situation, l'employeur peut négocier des salaires moins favorables aux employés avec des syndicats qui l'acceptent, sans se préoccuper des revendications salariales des autres syndicats. Ainsi, Coutrot et Madinier<sup>62</sup> ont observé une absence de lien entre le nombre de sections syndicales dans l'entreprise et les salaires. Selon eux, le pluralisme syndical aurait pour seul effet d'augmenter le pourcentage de la masse salariale consacrée au comité d'entreprise. La multiplicité des syndicats en présence ne serait finalement guère corrélée avec les hausses de salaires. La justification des résultats statistiques paraît *a priori* délicate et peu compatible avec la littérature existante. Cependant, l'analyse du discours des acteurs interrogés chez Renault offre plusieurs éléments d'explication concernant l'influence du pluralisme syndical sur les négociations collectives.

<sup>60</sup> Extrait de l'article signé par Bernard THIBAUT dans le magazine confédéral de la C.G.T.

<sup>61</sup> AMADIEU J.F., *op. cit.*, 1999.

<sup>62</sup> COUTROT T. et MADINIER, *op. cit.*, 1988.

En premier lieu, la diversité syndicale peut parfois s'avérer bénéfique, contrairement à ce que pensent certains observateurs. Témoins ces propos des responsables syndicaux FO rencontrés :

*« (...) c'est vachement positif, quand même, ce débat, ...cette lutte qui peut paraître...vous êtes cons, vous pouvez pas vous entendre au moins pour signer.. parce que c'est ça, ce qu'on entend,...souvent, les salariés nous abordent en disant mais mettez vous d'accord, comment vous faites pour pas vous mettre d'accord ? C'est pas facile à expliquer parce qu'il y a une histoire derrière tout ça ; il y a des luttes d'influences, des luttes d'intérêts mais si on était tous d'accord on ferait pas avancer grands choses (...). Ca mûrit pas, les accords ne vont pas là où il devrait aller. Par contre, s'il y a une querelle ...là, on fait bouger les choses, on négocie les accords, on essaie de les valoriser, c'est très positif parce que chacun à un intérêt à valoriser au maximum pour en essayer d'en amener le plus possible (...) lorsqu'il y a un équilibre, on s'en aperçoit dans une usine comme Douai, les accords sont beaucoup plus intéressants que dans les sites où il y a une grosse majorité syndicale donc c'est important qu'il y ait ce vivier syndical avec différentes tendances »* (Un responsable syndical FO).

Ces propos sont corroborés par ceux d'un autre responsable syndical :

*« La diversification par principe cela engendre une pression de chacun. La pression du patronat est beaucoup plus forte...plus il y en a, plus la pression est difficile, c'est-à-dire que le temps qu'on s'occupe de l'un, l'autre réagit quoi...c'est ça. Puis, le fait d'avoir une puissance d'entente, en disant aux yeux des salariés, ben, vous voyez, on est quatre et là sur l'essentiel, on s'entend. C'est pas normal, s'ils sont tous ensemble, c'est qu'il se passe quelque chose. Il y a une telle pression patronale que le syndicat fut-ce t-il CGT, on le voit, d'ailleurs, dans certaines petites sociétés, va avoir une forte tendance à être soumis un peu au choc patronal et puis le patron, il va avoir plein de chose à sa disposition, c'est lui qui fait sa feuille de paie, hein ? et puis sans dire le mot acheté ou vendu, c'est vrai que la pression est telle que l'individu ne résiste pas ...»* (Un responsable syndical CFDT).

Le pluralisme syndical permettrait d'offrir un contre-pouvoir qui n'existe pas, par exemple, dans les petites entreprises. Plusieurs acteurs interrogés ont rappelé un constat dressé lors de notre analyse statistique. Dans les faits, les employeurs des petites et très petites entreprises privilégient la procédure du mandatement syndical. Cette procédure facilite la signature d'accords collectifs avec des salariés mandatés souvent très proches de la direction ou qui subissent des pressions très fortes<sup>63</sup>. Le déséquilibre est flagrant lorsque le syndicat se résume à un salarié mandaté pour négocier. Andolfatto et Labbé soulignent les limites de la négociation collective dans les entreprises françaises : *« Dans la négociation d'entreprise, les syndicalistes, (...) sont placés dans une position*

<sup>63</sup> Rappelons toutefois que la circulaire du 24 juin 1998 concernant le dispositif du mandatement dans le cadre de la loi Aubry 1 précise que les salariés qui *« en raison des pouvoirs qu'ils détiennent, peuvent être assimilés au chef d'entreprise »*, ne peuvent être mandatés. Par ailleurs, le salarié mandaté peut être accompagné d'un salarié lors des négociations. De même, l'administration du travail peut être amenée à examiner les conditions du mandatement. Une enquête CFDT, portant sur les négociations dans le cadre de la loi Aubry 1, indique que dans 48 % des cas l'employeur décide, seul ou avec d'autres salariés, du choix du salarié qui sera mandaté (Enquête CFDT ; délégation petites et moyennes entreprises : mandatés et représentants syndicaux).

*inconfortable : ils sont salariés de l'entreprise, placés sous l'autorité hiérarchique de l'employeur, quand ils retournent à leur poste de travail, et dépendent des responsables des ressources humaines pour leur promotion* ». Selon ces mêmes auteurs, « *En France, si les discussions en entreprise se déroulent pratiquement toujours sur les thèmes proposés par les employeurs et si les résultats épousent assez étroitement leur point de vue, ce n'est pas tant à cause de l'absence habituelle d'un rapport de force favorable aux salariés mais par l'effet d'une dépendance matérielle et morale des syndicalistes* »<sup>64</sup>. Dès lors, il paraît logique qu'il y ait peu de refus de signatures d'accord, *a fortiori* lorsque le syndicaliste est seul face à la direction au cours des négociations. Les propos d'un responsable syndical, interrogé sur ce sujet, illustrent cette idée :

*« (...) on s'est aperçu dans le cadre des 35 heures, qu'il n'y avait jamais eu autant de personnes nommées par le patron pour signer l'accord qui l'arrangeait...en accord avec certains syndicats...il ne faut pas oublier qu'en France 80 % des entreprises sont des PME, et que 80 % des personnes employées le sont dans ces petites structures. On a envoyé une personne qui était dans ces boîtes qui était mandaté par un syndicat, le syndicat a donné l'autorisation, ... l'autorisation de signer et puis c'était bon ça passait. La loi a autorisé à faire ça. C'est regrettable (...) »* (Un responsable syndical FO).

Si les salariés mandatés par les syndicats pour signer des accords collectifs dans les petites entreprises n'ont souvent joué qu'un rôle de parapheur de textes élaborés par les directions d'entreprise, la pluralité syndicale permet également à certains dirigeants français de jouer sur la division syndicale pour faire signer des textes qui leurs sont favorables.

### 2.2.2. Les effets négatifs du morcellement syndical sur la négociation collective

Selon plusieurs syndicalistes rencontrés, certaines directions n'hésiteraient pas à soutenir la création de nouvelles sections syndicales dans leur entreprise, voire à inciter certains salariés à se syndiquer<sup>65</sup>, pour s'opposer à une autre organisation syndicale plus revendicative. Ce serait là, l'un des effets négatifs du pluralisme syndical sur les négociations collectives, comme en témoignent les propos suivants :

<sup>64</sup> ANDOLFATTO D. et LABBE D., *op. cit.*, 2000, page 103.

<sup>65</sup> COULON (2000, *op. cit.*, p. 15) explique, par exemple, que « *l'influence de l'employeur sur le choix du syndicat mandataire explique en grande partie le succès rencontré par la CFDT et la CFTC dans la signature d'accords de mandatement. Ces syndicats sont considérés comme négociateurs et modérés* ».

*« L'intérêt d'un patron s'est de créer un autre syndicat ou d'en avoir plusieurs pour avoir de toutes manières une signature ou deux. C'est évident. Après, c'est...nous, on est une grosse entreprise, il est vrai que dans les petites entreprises...quand il y a un syndicat revendicatif, ils créent immédiatement un autre syndicat. ...» (Un responsable syndical FO).*

Autrement dit, la division syndicale permettrait de faire passer plus facilement des textes dans les petites entreprises. Andolfatto et Labbé estiment à plus d'un tiers, le nombre d'accords signés en utilisant la rivalité syndicale dans le cadre de négociations nationales. Ce chiffre serait beaucoup plus élevé dans le cadre des négociations d'entreprise où l'on peut supposer que *« les équipes syndicales d'entreprise sont rarement en position de refuser leur signature et ceci d'autant moins qu'elles bénéficient de « droits syndicaux »<sup>66</sup>.*

Cette propension plus forte de certains syndicats à signer des accords collectifs avec les directions d'entreprise peut conduire au constat identifié par le biais de l'enquête statistique : la signature d'accords salariaux n'est pas liée à un niveau plus élevé de rémunérations, puisque cette signature n'a souvent que pour objet de ratifier une décision prise unilatéralement par la direction de l'entreprise. Conformément à l'approche stratégique des relations industrielles<sup>67</sup>, les directions d'entreprise sont supposées avoir une marge de manœuvre suffisamment importante pour imposer leurs choix dans certaines situations.

La théorie des transactions informelles de Breton et Wintrobe propose une contribution intéressante à l'explication des stratégies des acteurs dans un contexte de pluralisme syndical<sup>68</sup>. Cette théorie repose sur l'idée que l'employeur a besoin que les salariés ne ménagent pas leur collaboration afin que chacun contribue au maximum à la production collective.

### 2.2.3. L'explication apportée par la théorie des transactions informelles

Comme le rappelle Amadiou, *« la production aux conditions d'efficience souhaitées par l'employeur n'est possible, dans les cas où un contrôle étroit n'est pas envisageable, que si les salariés mettent loyalement en œuvre leur force de travail »<sup>69</sup>.* Or, *« les tâches s'exercent de plus en plus collectivement, La coopération des salariés entre*

<sup>66</sup> ANDOLFATTO D. et LABBE D., *op. cit.*, 2000, page 103.

<sup>67</sup> KOCHAN T.A. *et al.*, *op. cit.*, 1984.

<sup>68</sup> BRETON et WINTROBE, *op. cit.*, 1982.

<sup>69</sup> AMADIEU J.F., *op. cit.*, 1990, page 231.

eux, l'échange d'information, la formation des uns par les autres, la recherche collective de solutions expliquent pourquoi on peut de moins en moins préciser l'éventail des tâches à réaliser »<sup>70</sup>. Dès lors, il est difficile pour l'employeur de se prémunir contre les salariés « tire-au-flanc » ou apathiques. L'objet des transactions informelles porte sur tout ce qui n'est pas rédigé dans un contrat de travail – si l'on prend l'exemple de la relation salariale –, et qui est le résultat d'initiative personnelle du salarié (implication, responsabilité, etc.). Selon cette théorie, les systèmes d'incitation financière ne sont pas suffisants pour inciter les individus à fournir le meilleur d'eux-mêmes au travail<sup>71</sup>.

Ainsi, le phénomène de coopération s'explique par le fait de l'existence de transactions informelles entre supérieurs et subordonnés. Les supérieurs achètent les services informels que peuvent rendre les subordonnés en leur promettant, par exemple, une promotion plus rapide ou d'autres avantages non pécuniaires. Ce marché des transactions informelles ne fonctionne que grâce à la confiance entre les membres de l'organisation. Les relations de confiance existent également entre subordonnés de même niveau hiérarchique et on est conduit à distinguer deux types de réseau de confiance. La thèse de Breton et Wintrobe consiste alors à démontrer que les réseaux verticaux renforcent l'efficacité de l'organisation, alors que les réseaux horizontaux la diminue. Les organisations ont tout intérêt à inciter les subordonnés à investir dans les réseaux de confiance verticaux et à les dissuader de constituer des réseaux horizontaux (par le biais de politique de mutation, de réorganisation, etc.).

En contrepartie, la hiérarchie est susceptible de proposer des « paiements informels » tels que des promotions plus rapides, des privilèges variés, des voitures de fonction qui ne font pas partie du contrat explicite. Transposée aux relations professionnelles, cette théorie permet de mieux comprendre pourquoi les dirigeants préfèrent avoir un interlocuteur unique et pourquoi bien souvent ils essaient de « diviser » les organisations syndicales de salariés. En contrepartie, la section syndicale ainsi privilégiée par la direction bénéficierait de certains avantages, comme le suggèrent un certain nombre de responsables syndicaux interrogés :

---

<sup>70</sup> *Ibid.*, page 227.

<sup>71</sup> L'hypothèse que la plupart des transactions sont informelles et non pas rétributives ont d'importantes implications. Par exemple, BRETON et WINTROBE (1986) utilise ce modèle pour démontrer la responsabilité individuelle des officiers nazis pendant la seconde guerre mondiale. Ainsi, selon les auteurs, « *Eichman did not obey orders any more than a self-employed entrepreneur does when he or she respond to the demands of the market place in order to make money* » (p. 293). Cf. BRETON et WINTROBE, « *The bureaucracy of murder revisited* », *Journal of Political Economy*, 94, 1986, pp. 905-926.

*« La direction utilise la division syndicale, c'est évident. (...) Il y a des moyens de pression, cela va de soi. Différents types, je vais pas tous les citer mais ils sont nombreux, ...euh, ça peut être du chantage, ça peut être de l'ordre...par exemple, il peut y avoir des syndicats qui peuvent avoir un certain nombre d'avantages sur son temps de délégation, sur les moyens, sur...enfin, beaucoup de choses puis on peut dire écoutez, on a été gentil avec vous, hein ? »* (Un responsable syndical CGT).

*« Bien sûr, (la division syndicale) cela fait le jeu de la direction (...). La direction en profite pleinement en sachant motiver la CGT quand il le faut ou la CFDT ou FO. Il faut qu'on soit clair, qu'on se dise tout ? ... il y a des promotions individuelles, des évolutions de carrières individuelles, cela se fait depuis la nuit des temps, il y a...ils ferment les yeux sur beaucoup de choses, quand il y a des dépassements de financement, il y a des arrangements, bien sûr, bien sûr (...). Ils en profitent parce que, euh...faut pas être dupe, même si certains disent ah non, non, non, nous, on n'a pas touché, on n'a pas mangé du gâteau, il faut arrêter là, d'une manière ou d'une autre, soit au travers d'un CE, soit au travers d'un débordement d'heures de mandat, tout le monde, tous, ils sont tous passés, tous sans exception (...) »* (Un responsable syndical FO)

Ce type de comportement managérial destiné à jouer sur les divisions syndicales, n'est pas clairement établie au sein du groupe Renault, comme l'indique le chef du département des relations sociales interviewé qui préfère que les accords soient signés par le plus d'organisations syndicales possibles :

*« En fait, je dirais qu'on en joue et qu'on en joue pas parce qu'en fait, elle est là, la division syndicale, ce que je veux dire c'est que la division syndicale, elle puise ces racines dans l'histoire. Vous avez par exemple chez Renault, FO s'est créée par opposition à la CGT comme en 1947 en France. Donc, en fait, l'opposition entre FO et CGT elle est...j'ai envie de dire, elle est congénital, historique et elle est encore réelle. (...) Non, je vais vous dire franchement, je préférerais un accord signé par tous les syndicats. Ça c'est clair. Parce que vous avez une meilleure couverture...attendez, on signe un accord donc c'est une règle du jeu, on a cinq syndicats, nous on signe l'accord et accepté le plus unanimement possible(...), c'est mieux. Les salariés, à mon avis, ça les rassure quand ils ont un accord signé par cinq syndicats, ils se disent bon ben... a priori, c'est bon pour nous quoi. Ça va aller ».*

Quoi qu'il en soit ces propos soulèvent la délicate question du financement des organisations syndicales et de l'autonomie relative des grandes centrales syndicales. Cette situation est évidemment liée à la faiblesse de l'adhésion syndicale en France qui ne permet pas aux syndicats de financer leurs activités uniquement à partir des cotisations de leurs membres.

D'une manière générale, les pratiques et les caractéristiques du système de négociation collective à la française illustrent la réticence des acteurs sociaux à s'engager, à apporter des contreparties importantes et à développer de véritables relations contractuelles. Dans un tel système de négociation, chacun y trouve son compte. Pour les syndicats, le pluralisme syndical permet de représenter toutes les tendances. Pour les



directions d'entreprise, cela est certes compliqué, coûteux en temps, mais cela permet la possibilité de manœuvres. Si les directions sont parfois gênées d'avoir à réunir autant de monde, de discuter avec autant de personnes, elles y trouvent, d'une certaine manière, un avantage : cela permet de ne pas rentrer dans le fond du sujet et de faire passer des textes qui auront beaucoup de mal à s'appliquer dans les établissements. Cependant, l'émiettement syndical crée un rapport de force déséquilibré avec les employeurs. Le fait qu'un accord puisse être signé par des syndicats minoritaires entretient ainsi l'existence de syndicats peu représentatifs. Il s'agit d'un processus qui arrange les chefs d'entreprise mais qui peut devenir dangereux à long terme car le morcellement syndical favorise les points de vue extrêmes et nuit aux syndicats réformistes<sup>72</sup>. « *Dans une configuration pléthorique, l'acteur marginal gagne en poids ; sa faible représentativité l'autorise à des comportements radicaux et il dispose ainsi, du fait de sa faible puissance, d'un avantage stratégique* » rappellent Bourque et Thuderoz<sup>73</sup>. Par ailleurs, l'accentuation des différences de pouvoir mène souvent à des impasses en raison du refus de la partie la plus faible à poursuivre la négociation. D'où l'importance de ne pas marginaliser les interlocuteurs syndicaux.

### **2.3. Les difficultés rencontrées par les acteurs syndicaux pour animer le dialogue social**

Au sein du groupe Renault, il existe une multitude d'accords, négociés par les acteurs sociaux (syndicats et direction) au niveau central qui sont supposés fixer les règles du jeu dans les établissements du groupe. Cependant, suite au changement d'attitude de la direction des sites industriels, il est fréquent que les accords signés ne soient pas appliqués faute d'un véritable suivi des accords ou que de nouvelles négociations se mettent en place au niveau local. Cette caractéristique de la négociation collective dans l'entreprise Renault montre à quel point la négociation est non contractuelle en France.

---

<sup>72</sup> En effet, pour les entreprises, le risque social ne vient plus tant de l'intérieur que d'interlocuteurs extérieurs, souvent mal identifiés, mais dont l'intervention peut être redoutable par ses effets. « L'affaire Danone » demande ainsi à être considérée avec attention : les difficultés les plus graves de conséquences pour l'image de l'entreprise ne sont pas venues des syndicats, mais de l'association Attac, qui est parvenue à mobiliser les politiciens et les médias contre le plan prévu par l'entreprise. Les relations sociales demandent ainsi à être revisitées de façon à prendre en compte l'existence et l'action possible de ces nouveaux venus. Elles ne sauraient se limiter à la gestion des rapports avec les syndicats représentatifs qui constituaient les interlocuteurs habituels de l'entreprise.

<sup>73</sup> BOURQUE R. et THUDEROZ C., *Sociologie de la négociation*, Paris, La Découverte, 2002.

### 2.3.1. La difficulté du suivi des accords collectifs par les organisations syndicales

Chez Renault, il existe des commissions de suivi d'accords qui permettent aux syndicats signataires (les syndicats non-signataires étant exclus de ces commissions) de faire valoir leur propre interprétation du texte (cf. Encadré 4). Elles permettent également de veiller à la bonne application des dispositions inscrites dans l'accord et de demander des éclaircissements sur des questions liées à cette dernière. Au sein de ces commissions, une nouvelle négociation s'instaure. Celle-ci vise à appliquer les règles contenues dans l'accord, mais aussi à élaborer pour chaque question posée de nouvelles règles, complétant ou interprétant les premières. Les organisations syndicales sont ainsi amené à jouer un rôle actif dans l'application des accords. Les divisions syndicales, l'absence de réel pouvoir décisionnaire des représentants syndicaux, ainsi que l'exclusion des syndicats non-signataires, constituent néanmoins des obstacles au bon fonctionnement des commissions<sup>74</sup>.

Ainsi, les conventions ou les accords signés au niveau central chez Renault ne sont pas toujours bien appliqués au niveau des établissements. Il semblerait que l'application des conventions existantes ne soit guère contrôlée. Il arrive fréquemment que le dirigeant de l'usine ignore certains points qui ne l'arrangent pas et interprète à sa manière les autres dispositions. Les accords collectifs signés au niveau de la direction sont souvent incomplets ou suffisamment vague pour que les directions des sites industriels du groupe Renault établissent leur propre règle. On retrouve ici l'idée de Reynaud<sup>75</sup> selon laquelle la négociation se traduit par des règles formelles dont il faut nuancer la portée. Il est fréquent que la négociation aboutisse à des règles confuses ou incomplètes comme le souligne ce responsable syndical interrogé :

*« Côté établissement, ben côté établissement, on a toujours se contre coup du transfert de la politique sociale. On a plein de choses qui font que ça se dégrade quand on va vers le bas. Une des premières raisons est que quand on négocie en central, on arrondit les angles, on a à faire à des professionnels donc, des fois, on fait pas passer tout ce qu'on veut, on est obligé de lâcher un peu plus, etc. Ce qui fait qu'on se retrouve avec un chargé de relations sociales qui a négocié quelque chose de correct mais qui a parfois dépassé un peu ce à quoi il était autorisé et qui demande aux chargés de relations sociales des établissements de récupérer ça par des accords locaux, par des pratiques enfin des mises en pratiques qui sont beaucoup plus dures... donc ça coince » (Un responsable syndical CGC).*

<sup>74</sup> GAVINI C., *La gestion de l'emploi*, Paris, Economica, coll. Gestion, 1997.

<sup>75</sup> REYNAUD J.D., *Les règles du jeu. L'action collective et la régulation sociale*, Paris, Armand Colin, 1989, réédition 1997.

Ce constat révèle la difficulté pour les syndicats d'assurer un véritable suivi des accords collectifs signés, d'autant que certains dirigeants n'hésitent pas à profiter de cette situation pour modifier les règles à leur avantage. L'affaiblissement des syndicats français n'y est pas pour rien, de même que le manque de compétence et donc de formation de certains négociateurs syndicaux. Or, c'est la qualité de la négociation et des règles élaborées qui sont en jeu ici et, par conséquent, la performance de l'entreprise.

#### Encadré 4. Le suivi des accords

Extrait de l'entretien avec un délégué syndical central CGC

*« Une fois que les accords sont signés, les organisations syndicales qui ont signé, en général, au bout de... alors dans les accords où il y a eu des difficultés pour le construire, rapidement, c'est-à-dire au bout de trois, quatre mois, il y a une réunion de suivi, sinon les premières réunions de suivi commence un an après donc, effectivement, il y a des réunions de suivi pour voir quels sont les effets de l'accords, qu'est-ce qui se passe, etc. et puis en même temps, on regarde si on pourrait pas améliorer son contenu par un avenant qui ne déforme pas le squelette de l'accord quoi. Actuellement, on a une dizaine d'accords qui sont en suivi, c'est vrai que, dedans, il y en a au moins trois ou quatre où il faudrait faire un certain nombre d'avenants, on a été en période haute, nous aussi de négociation, on a laissé un peu tomber un certain nombre de choses donc il faut qu'on reprenne maintenant, soit que ça n'a pas fonctionné, soit que les équipes locales nous disent cet accord là on le sent pas, il n'y a pas de retombées forcément importantes ou s'il y en a, on les a pas donc il faut qu'on ait des infos dessus. Les avenants s'est pas forcément courants. Nous on essaie toujours si il y avait un dysfonctionnement de tenter l'avenant parce qu'on a des idées à l'époque de la négociations qu'on a pas pu faire passer. On va tenter de les remettre. La direction, elle a de la mémoire donc c'est pas la peine mais bon, on aura essayé ».*

*« On a beaucoup de suivis d'accord pour avoir des infos, et surtout pour remonter les dysfonctionnements d'application de l'accord au niveau local parce que le problème il est là, vous voyez je, je, ... j'ai pas d'a priori négatif mais quand on a négocié en central, les négociations sont relativement rudes, euh... donc ça veut dire que, nous même, on n'a pas automatiquement obtenu ce que l'on aurait souhaité mais la direction, elle a donné plus qu'elle aurait voulu. Bien. Après on ne sait plus ce qui se passe au niveau local, on ne sait pas si c'est la DG qui dit et bien, tentez de reprendre ce que l'on a donné en trop ou si c'est les directions locales qui disent après tout la DG est vachement large, nous on va pas donner tout ça parce que nos établissements, on n'a notre propre gestion des affaires et, en même temps, on est responsable de nos deniers, par conséquent, un accord central, ça va nous faire dépenser tant, plus on va en récupérer, meilleur cela sera donc le local a tendance à récupérer ce que le central a donné et puis le central, il a tendance aussi, le sieur Sciberras<sup>76</sup> dans ces notes d'application et ces décrets, d'amoindrir quelques avancées sociales donc là, il faut qu'on fasse les poubelles<sup>77</sup> parce qu'on est pas destinataires des notes d'application ».*

### 2.3.2. Le problème de la compétence des négociateurs syndicaux

Comme les négociations collectives portent de moins en moins sur les *règles substantives*, concernant la rémunération et les droits des salariés, qu'elles se concentrent

<sup>76</sup> Jean-Christophe Sciberras est le Chef du Département Relations Sociales du groupe Renault.

<sup>77</sup> « Faire les poubelles » : expression employée par certains syndicalistes pour désigner le fait de collecter des informations voire des documents par des moyens détournés. Certaines organisations syndicales auraient d'ailleurs plus de faciliter pour « faire les poubelles » en raison de leur présence aux endroits les plus « stratégiques » (bureaux de la DCRH par exemple).

davantage sur les *règles procédurales*, relatives à l'établissement des règles substantives et comme, enfin, elles se déroulent de plus en plus au niveau des entreprises, les responsables syndicaux voient leur rôle se modifier. Les syndicalistes eux-mêmes soulignent les évolutions de la négociation sociale en direction d'un accroissement de leur technicité. La dimension d'acquisition de compétences spécifiques en matière de négociation n'est pas esquivée. C'est d'ailleurs l'une des critiques récurrentes que les dirigeants des ressources humaines adressent aux représentants syndicaux<sup>78</sup>.

L'activité syndicale requiert aujourd'hui des expertises et des connaissances spécialisées que de nombreux syndicalistes sont loin de posséder. La formation des syndicalistes est jugée insuffisante par les responsables du personnel. Selon eux, les freins à une amélioration du déroulement de la négociation collective doivent être recherchés dans la complexité croissante de l'environnement économique de l'entreprise. Le chef du département des relations sociales du groupe Renault évoque cette complexité de l'environnement qui requiert des compétences et des connaissances de plus en plus avancées :

*« Le principal problème si vous voulez, c'est la qualité des représentants, c'est pas le problème des syndicats, ...le problème c'est d'avoir des représentants de qualité, qui soient de haut niveau, parce que c'est compliqué en fait notre truc. C'est pas simple, une entreprise qui a 330 000 personnes dans le monde, l'automobile est un produit complexe, euh...l'économie est complexe, la finance est compliquée aujourd'hui, ... Nous, au niveau central, on est assez servi parce qu'en général, c'est un peu, entre guillemets, la crème. Mais, c'est vrai qu'au niveau des établissements, c'est moyen. On leur fait des formations à l'économie, sur la comptabilité pour qu'ils comprennent mieux les comptes. Parce que c'est compliqué les comptes, on leur demande d'avoir un avis sur les comptes, ... »* (Le chef du département des Relations Sociales)

La participation des syndicats à la vie de l'entreprise exige des connaissances et une expertise au niveau de l'organisation du travail, de la technologie, de la gestion financière des entreprises. L'exercice d'un véritable contre-pouvoir syndical dépend de cette expertise et de cette formation. En effet, à quoi peut servir l'accès syndical à la comptabilité financière ou au conseil d'administration, si les représentants syndicaux ne savent pas lire et comprendre un bilan financier ? Ils risquent d'être la merci des arguments de la direction, les empêchant de jouer un rôle indépendant, ou adopteront une position de méfiance, les empêchant de participer pleinement aux décisions les concernant. Les

---

<sup>78</sup> Soulignons ici que les syndicats sont toutefois beaucoup plus à même de mener une négociation que les animateurs des coordinations. Ces derniers avaient été obligé de déléguer aux militants syndicaux la conduite des négociations étant dans l'impossibilité de réunir les compétences pour décrypter les grilles statutaires et salariales par exemple. D'où l'importance pour l'entreprise d'avoir des interlocuteurs syndicaux. Lire notamment, DENIS J.M., *Les coordinations. Recherche désespérée d'une citoyenneté*, Paris, Syllepse, 1996.

syndicalistes rencontrés sont conscients de la croissance de la complexité des phénomènes économiques liés à l'entreprise et de leur manque de formation :

*« La difficulté syndicale, c'est que...on a changé d'époque...(...) ce qu'on demande à un militant, maintenant c'est beaucoup plus vaste que ce qu'on demandait il y a trente ans, il y a trente ans, l'économie...heu, on partageait le bénéfice quoi...c'était surtout ça ...je veux dire...bon...euh...un bon militant...on lui demande un paquet de compétences...faut être crédible,...professionnellement...tout le monde l'est pas déjà, bon...c'est...ensuite...la capacité de dialogue et de contact avec les gens, la capacité d'analyse sur ce qui se passe dans la boutique,...ensuite organisé tout simplement la section syndicale,...intervenir devant la direction, négocier...euh...c'est vrai que...c'est un vrai job,...c'est un vrai job, qui repose sur de bonnes volontés...»* (Un responsable syndical CFDT).

Le fait que les négociateurs soient expérimentés et compétents influe grandement sur les résultats de leurs échanges. L'usage d'un expert, dont peut bénéficier le comité d'entreprise dans le cadre des lois Auroux, peut pallier ce manque de formation économique des syndicalistes et favoriser le dialogue social dans l'entreprise.

\*  
\* \*

L'autonomisation de l'entreprise comme instance de régulation sociale<sup>79</sup> est porteuse de nouvelles exigences et de nouveaux risques pour l'acteur syndical. En effet, *« un tel déplacement du niveau – et plus encore des termes de la négociation – suscite également de nombreuses interrogations, dans le contexte français de faible densité syndicale, quant à l'inégale répartition des capacités d'action entre employeurs et représentants des salariés »*<sup>80</sup>. L'observation des processus concrets de négociation dans l'entreprise Renault permet de constater que les stratégies déployées par les dirigeants, la faiblesse de la représentativité syndicale – et, par conséquent, son manque de légitimité auprès des employeurs –, le manque d'expérience des négociateurs syndicaux confrontés à des sujets complexes, conduisent souvent à des règles élaborées unilatéralement par les dirigeants d'entreprise.

L'analyse des résultats obtenus à partir de l'enquête REPONSE, menée en 1998, a montré que la seule présence d'un délégué syndical dans une entreprise n'est pas suffisante pour assurer un niveau de rémunération plus élevé au sein de ces établissements car il ne permettrait pas d'offrir un véritable contre-pouvoir à la direction. La situation est encore

<sup>79</sup> En France, plus que dans les autres pays industriels, le champ d'application de la convention collective se situait au niveau de la branche d'industrie jusqu'à récemment. Cf. *infra*, chapitre 3, section 3.

<sup>80</sup> MERIAUX O., « Eléments d'un régime post-fordiste de la négociation collective en France », *Relations Industrielles*, vol. 55, n°4, 2000, page 616.

plus difficile lorsque les représentants du personnel ne sont pas syndiqués, comme c'est le cas dans la large majorité des P.M.E. françaises. Comme le note Coutrot<sup>81</sup>, « le développement de « quasi-accords » avec des représentants non syndicaux ne traduit pas de véritables compromis mais plutôt l'approbation de projets patronaux par des partenaires dépourvus d'autonomie ».

En revanche, il semble que la pression que peuvent exercer plusieurs sections syndicales sur les directions d'entreprise incite celles-ci à proposer des salaires supérieurs aux établissements dépourvus de représentants syndicaux ou pourvus d'une seule section syndicale. Au-delà des négociations annuelles obligatoires sur les salaires, les dirigeants sont attentifs aux revendications et aux attentes des salariés qui sont souvent plus faciles à mobiliser sur les questions salariales. Il est vrai que « (...) l'influence des syndicats n'est pas nulle, ne serait-ce que pour deux raisons : d'une part, la régulation, à l'initiative des partenaires sociaux introduit une formalisation et une stabilisation de la règle salariale. D'autre part, cette activité accélère ou freine des évolutions qui, il est vrai, se seraient produites sans cela »<sup>82</sup>. Selon les personnes interrogées, le pluralisme syndical français engendre un dialogue social qui est souvent bénéfique à l'entreprise. Ce constat est nuancé par le fait que, dans certaines circonstances, le pluralisme syndical peut s'avérer nuisible à la négociation collective. Ce serait le cas, notamment, lorsque deux sections syndicales coexistent dans un établissement. Selon les syndicalistes interrogés, cette situation permettrait à l'employeur de faire pression sur l'une des sections syndicales pour signer des accords collectifs qui lui sont favorables.

La portée des théories économiques des négociations salariales sur lesquelles s'appuie en partie le modèle de cette recherche manque de pertinence dans le contexte français. « L'origine anglo-saxonne de ces représentations, mêmes les plus élaborées, rend parfois difficile la prise en compte des principales caractéristiques de notre système de relations professionnelles (...) »<sup>83</sup>. Plusieurs limites peuvent être rappelées ici. En premier lieu, les fonctions d'utilité sont de toutes évidences d'inspiration anglo-saxonne. En effet, « les fonctions d'utilité s'apparentent au système américain dans lequel les salariés élisent un représentant unique et où la négociation définit l'ensemble des conditions de travail » (p. 83). Ce qui n'est évidemment pas le cas en France où prévaut le pluralisme syndical et

<sup>81</sup> COUTROT T., *Contrôle, conflit et coopération : Les régimes de mobilisation de la force de travail*, Thèse pour le Doctorat de Sciences Economiques, Université de Paris 1 – Panthéon-Sorbonne, septembre 1996, page 224.

<sup>82</sup> AMADIEU J.F., *op. cit.*, 1995, page 20.

<sup>83</sup> TURQUET P., « La théorie des négociations salariales : quelle portée dans le cas français ? », *Economie Appliquée*, tome L, n°1, 1997, page 75.

où tout accord conclu par l'un des cinq syndicats représentatifs au niveau national se voit reconnaître une efficacité *erga omnes*, c'est-à-dire qu'il s'applique à tous les salariés de l'entreprise soumise à l'accord. En second lieu, même si le modèle du *droit à gérer* est considéré comme le modèle de négociation le plus proche de la réalité des négociations salariales en France (Cahuc<sup>84</sup>, Cahuc et Laurent<sup>85</sup>), la négociation collective dans notre pays correspond davantage à l'élaboration paritaire d'une réglementation, elle n'est pas du marchandage, « *les syndicats ne vendent pas le travail des ouvriers, pas plus que les employeurs ne l'achètent* »<sup>86</sup>.

Enfin, « *toute tentative de modélisation de la négociation collective française doit donc tenir compte de l'existence de la contrainte légale en matière de salaires* »<sup>87</sup> car celle-ci peut influencer le déroulement des négociations. Il est finalement difficile de mettre en évidence un seul et unique modèle de négociation salariale en France. C'est pourquoi il est important de rendre compte des contextes institutionnels dans lesquels se déroulent ces discussions. Nous avons vu que les stratégies des acteurs au cours des négociations pouvaient fortement influencer les politiques salariales et, par conséquent, son impact sur la performance de l'entreprise.

Il faut donc admettre que la confrontation des points de vue et les compromis qui en résultent contribuent à la performance de l'entreprise, encore faut-il, comme le souligne Martin<sup>88</sup>, que les partenaires sociaux s'engagent dans une relation plus contractuelle et que direction et syndicats soient prêts à apporter de véritables contreparties.

La troisième section de ce chapitre vise à mettre en évidence la difficulté pour les syndicats d'être reconnus comme des partenaires en France. Alors que le modèle de recherche laissait entrevoir des possibilités d'action syndicale pouvant contribuer à l'amélioration de la performance de l'entreprise, par le biais de la communication (modèle Exit/voice) ou de l'effet « choc », les syndicats sont finalement peu impliqués dans les décisions stratégiques de l'entreprise et sont souvent contournés en matière d'information et de communication, contribuant ainsi à une dégradation du climat social préjudiciable pour la performance des entreprises.

---

<sup>84</sup> CAHUC P., *op. cit.*, 1980.

<sup>85</sup> CAHUC P. et LAURENT T., *op. cit.*, 1988.

<sup>86</sup> FLANDERS A., « *Éléments pour une théorie de la négociation collective* », *Sociologie du Travail*, n°1, 1968, page 20.

<sup>87</sup> TURQUET P., *op. cit.*, 1997, page 99.

<sup>88</sup> MARTIN C., *op. cit.*, 2000.

### SECTION 3 – LES CARACTERISTIQUES DE LA COOPERATION SYNDICALE AU SEIN DE L'ENTREPRISE

Le climat des relations sociales joue un rôle prépondérant dans la relation syndicat-performance<sup>89</sup>. La présence syndicale est susceptible de renforcer la coopération entre employés et employeurs en permettant une meilleure prise en compte des attentes et besoins des salariés et en facilitant la diffusion des informations entre les employés et leur direction.

En France, de nombreux observateurs constatent que la « *participation institutionnelle des syndicats à la régulation de l'entreprise est devenue aujourd'hui une réalité incontestable* »<sup>90</sup>. Cette participation s'inscrit dans une volonté managériale d'avoir des interlocuteurs acceptant les réalités économiques de l'entreprise, de pouvoir élaborer des compromis avec les représentants des salariés, etc. Les syndicats sont donc appelés à contribuer à la régulation interne de l'entreprise de trois façons : en apportant de l'information, en participant aux décisions, en négociant des compromis<sup>91</sup>. Encore faut-il que les syndicats soient sollicités par les dirigeants, ce qui est loin d'être toujours le cas dans les entreprises françaises. En effet, les employeurs sont nombreux à souhaiter des interlocuteurs qui représentent les salariés, mais accordent une préférence à la représentation élue du personnel<sup>92</sup> (Malan et Zouary<sup>93</sup> ; Le Maître et Tchobanian<sup>94</sup> ; Sellier<sup>95</sup>).

La question de la légitimité des organisations syndicales fait actuellement l'objet d'un débat essentiel dont les enjeux sont la revalorisation de la négociation collective et indirectement l'efficacité de l'entreprise. Afin de compléter l'analyse de la contribution syndicale à la performance de l'entreprise, nous décrirons, dans un premier temps, le rôle essentiel joué par le climat social à travers l'examen des relations sociales chez Renault (1.). Dans un second temps, nous verrons que l'intervention des syndicats sur l'organisation du travail est limitée dans l'entreprise (2.). Au final, il apparaît que la coopération et la participation des syndicats est encore relativement modeste dans les

<sup>89</sup> BELMAN D., *op. cit.*, 1996.

<sup>90</sup> DONNADIEU G. et DUBOIS P., *op. cit.*, 1995, page 158.

<sup>91</sup> *Ibid.*, page 158.

<sup>92</sup> Les représentants élus du personnel se sont vu reconnaître récemment une vocation à négocier des accords collectifs à la place du délégué syndical dans les entreprises qui en sont dépourvues.

<sup>93</sup> MALAN A. et ZOUARY P., *op. cit.*, 2000.

<sup>94</sup> LE MAITRE A. et TCHOBANIAN R., « Les institutions représentatives du personnel dans l'entreprise », *Document Travail et Emploi*, La Documentation Française, 1992.

<sup>95</sup> SELLIER F., *La confrontation sociale en France (1936-1981)*, Paris, PUF, 1984.



entreprises françaises, expliquant en partie l'absence de liens significatifs entre la présence syndicale et la performance financière constatés dans notre étude statistique.

## 1. Le rôle essentiel du climat social : une illustration à travers l'examen des relations sociales chez Renault

Avant d'examiner de manière plus approfondie la relation pouvant exister entre la présence syndicale et le climat social, il est important de rappeler que les résultats statistiques mettent en évidence un lien étroit entre le climat des relations industrielles et la productivité du travail, confirmant ainsi les conclusions des études antérieures sur le sujet<sup>96</sup> et réaffirmant le rôle indispensable joué par la dynamique d'échange et de communication entre les partenaires sociaux. Mouriaux rappelle que « *L'insatisfaction des salariés envers (...) les conditions de travail se traduit de manière individuelle par le départ (le turn-over), l'absentéisme, le freinage voire le sabotage. Lorsque les mécontentements s'agglutinent sous l'effet de processus difficile à saisir, stimulé évidemment par une présence syndicale attentive au « climat », le non-dit s'exprime* »<sup>97</sup>. En permettant l'expression des insatisfactions des salariés, la présence syndicale aurait une influence très forte sur le climat social au sein de l'entreprise. Dans ce contexte, il apparaît indispensable de progresser dans la compréhension de l'influence syndical sur le climat général des relations sociales. A cette fin, les facteurs internes susceptibles d'influencer le climat social sont examinés<sup>98</sup>. Il s'agit notamment de cerner le rôle des syndicats dans la diffusion de l'information et d'examiner la nature coopérative ou conflictuelle des relations industrielles au sein de l'entreprise Renault.

### 1.1. L'importance du syndicalisme dans la diffusion de l'information

Dans le contexte économique actuel, les entreprises peuvent, de moins en moins, se contenter d'une simple gestion administrative du personnel. Les entreprises « *se trouvent confrontées à des choix qui ne peuvent plus être effectués par une simple conformation à la législation. Il convient alors d'être informé pour décider* »<sup>99</sup>. Dès lors, il est

<sup>96</sup> Cf. *infra*, chapitre 4.

<sup>97</sup> MOURIAUX R., *op. cit.*, 1992, page 97.

<sup>98</sup> Nous avons vu qu'un certain nombre de facteurs externes pouvaient également intervenir sur le climat social et notamment la situation économique de l'entreprise. Cf. *infra*, chapitre 5.

<sup>99</sup> MARTORY B., *Les tableaux de bords sociaux*, Paris, Nathan, 1992, page 13.

indispensable pour la plupart des entreprises de mettre en place un système d'information social destiné à mesurer, apprécier et gérer l'information en matière sociale. Dans un contexte où le climat social joue un rôle prépondérant, il est essentiel pour la direction d'une entreprise de disposer d'un système d'information permettant de structurer la gestion sociale. Dans la plupart des entreprises, les impératifs administratifs obligent par ailleurs à produire régulièrement de l'information sociale. Il est, par exemple, obligatoire dans les entreprises de plus de trois cents salariés de présenter un bilan social, conçu avant tout comme un support au dialogue social<sup>100</sup>. Finalement, on assiste à un élargissement des recueils et des traitements des données sociales dans les entreprises. La mise en place d'indicateurs sociaux s'inscrit dans une volonté managériale de disposer d'une information de qualité susceptible d'aider à la prise de décision. Les enjeux sont clairement ceux d'une mobilisation des ressources humaines autour de la performance.

Une des fonctions principales des organisations syndicales est de transmettre les revendications des salariés à la direction des entreprises comme le rappelle le chef du département des relations sociales du groupe Renault :

*« Moi, je n'ai aucun doute sur le fait que les syndicats, c'est important dans l'entreprise. En particulier, des entreprises comme la nôtre. Je peux pas parler pour les autres mais, chez nous, c'est fondamental. Vous pouvez pas gouverner une entreprise où il y a 45 000 personnes...en réunissant 45 000 salariés sur la place pour leur dire ce qu'il y a à faire. Il faut des corps intermédiaires »* (le chef du département des relations sociales).

Les propos du chef du département des relations sociales du groupe Renault illustrent bien l'importance que revêtent les organisations syndicales de salariés, aux yeux de la direction, dans la transmission des informations et la communication entre la hiérarchie et les salariés. La présence syndicale permet la diffusion rapide et régulière d'informations aux salariés mais également à la direction. L'analyse d'un délégué central syndical C.G.C. rejoint cette idée. En effet, lorsqu'on lui demande si les syndicats exercent une influence sur la diffusion des informations, il répond de manière très tranchée en évoquant l'importance pour les organisations syndicales d'exprimer clairement les insatisfactions des salariés qu'ils transmettent à la hiérarchie :

*« (...) on transmet après avoir traduit les attentes des gens, on transmet aussi après avoir vérifié l'information parce que, il y a quelquefois des informations différentes et qui nous arrive parce que, eux mêmes, les RH, ont une possibilité de vérifier un certain nombre d'informations donc nous on est parti du principe qu'on fait un travail de rigueur (...) onc notre source principale, c'est donc tous les gens du terrain, tous nos militants, tous nos élus qui nous remontent l'information »* (Un délégué syndical central CGC).

<sup>100</sup> IGALENS J. et PERETTI J.M., *Le bilan social de l'entreprise*, Paris, PUF, coll. Que sais-je ?, n°1836, 1982 (1<sup>ère</sup> édition : 1980).

Le syndicat serait le canal d'expression privilégié de la « base » qui pourrait s'exprimer sans craintes de représailles de la direction :

*« (...) il faut aller chercher la base et la faire s'exprimer, nos équipes vont vers ces gens là, recherchent un petit peu leurs réactions par rapport à des sujets ou par rapport à des tendances d'un accord qui est en négociation, et immédiatement, je crois, on a vraiment la remontée brutale du terrain, c'est-à-dire qu'à un moment donné, les militants ne font plus aucune censures et quand ils s'expriment, ils s'expriment au nom des gens qui sont sur le terrain et puis non pas traduit eux leur ou leur envie ou leur colère par rapport à un accord. »* (Un délégué syndical central CGC).

L'enjeu que représente l'information dans l'entreprise a conduit néanmoins la direction du groupe Renault à utiliser plusieurs sources d'informations, plusieurs canaux de communication. *« Aucun canal d'information ne peut prétendre épuiser à lui seul la richesse et la variété des données à traiter. La pluralité et la diversité des circuits s'imposent »*<sup>101</sup>. La pluralité des sources permet à la direction de se faire une meilleure idée de la réalité.

La direction du groupe réalise, depuis plusieurs années, des sondages régulièrement auprès de ses salariés pour évaluer le climat social, les attentes des salariés, etc. L'information chez Renault remonte, à la fois, par la voie hiérarchique, par les sondages réalisés régulièrement auprès des salariés et par les syndicats, comme l'explique le chef du département des relations sociales :

*« On a des sondages auprès des salariés de l'entreprise fait à domicile par BVA auprès de 600 personnes par mois. Ce sont des informations très importantes. Sur l'image de l'entreprise, sur le climat, sur la manière dont les gens sont managés, comment ils voient les perspectives d'avenir, et puis, on leur pose des questions d'actualité en plus. Par exemple, il y a eu les négociations salariales, qu'est-ce que vous en avez pensé ? C'est vrai...qu'on pose des questions avant les négociations salariales, c'est vrai que si vous sentez un mécontentement sur la question des salaires, c'est mieux de le savoir avant la négociation. Si on sent qu'il y a une très, très forte attente, qu'on va risquer l'explosion sociale, il faut qu'on mesure les attentes des gens, c'est normal. Cela marche pas mal. (...) c'est très intéressant au niveau barométrique parce que ce qui est intéressant, c'est de voir les évolutions. Donc là...et puis, bon moi je me dis, c'est vrai les syndicats nous disent des choses que la hiérarchie ne nous dit pas, peut-être que le baromètre nous apporte des informations qui remontent pas par ailleurs. Je pense qu'il faut tout additionner et pas dire je ne prend que l'un et pas l'autre, je prend tout moi. On a trois canaux, on utilise les trois »* (le chef du département des relations sociales).

<sup>101</sup> DONNADIEU G. et DUBOIS P., *op. cit.*, 1995, page 159.

Au-delà des sondages réalisés par téléphone, la communication dans l'entreprise prend de plus en plus une forme directe. Cependant, « *la communication directe n'a pas réduit la communication traditionnelle via le canal des instance représentatives mais l'évolution qui se dessine est d'utiliser la gamme complète des canaux et méthodes de communication disponibles pour renforcer la motivation du personnel et augmenter sa compréhension des objectifs de l'organisation* »<sup>102</sup>. La présence syndicale n'est plus comme par le passé le seul canal d'expression des salariés. La « *prise de parole* » peut en effet recouvrir plusieurs modalités dont la participation directe<sup>103</sup>, la représentation syndicale, la négociation collective et la grève<sup>104</sup>. Depuis quelques années, l'entreprise Renault a mis en place de nouvelles méthodes d'expression directe et de participation des salariés. L'émergence de ce canal participatif a été perçue comme une menace par certains syndicats. La C.F.D.T., en revanche, a vu dans ces nouvelles pratiques de travail une opportunité pour enrichir son information sur les aspirations du personnel. Selon la C.F.D.T., la direction de Renault donne la possibilité aux syndicats d'améliorer leur information et de renforcer leur contact sur le terrain. La diversification des moyens de communication et d'information n'inquiète pas les organisations syndicales présentes dans l'entreprise. En effet, elles considèrent que leur point fort, par rapport aux autres moyens de communication, est leur capacité à diffuser l'information au plus près des salariés.

Finalement, il s'avère que « *le syndicat est un intermédiaire utile tant aux salariés qu'aux employeurs* »<sup>105</sup>. Les résultats statistiques ont d'ailleurs mis en évidence un lien négatif significatif entre la présence syndicale et le taux de démission des salariés, laissant supposer que l'expression collective assure une plus grande stabilité de la main d'œuvre. Ces résultats en faveur du syndicalisme sont nuancés par le fait que l'activité syndicale est, par ailleurs, fortement liée aux manifestations collectives (grèves, débrayages, etc.). L'examen approfondi des processus conduisant aux conflits collectifs chez Renault propose quelques pistes pouvant contribuer à une remise en cause des discours sur le lien entre l'intensité conflictuelle et la présence syndicale.

---

<sup>102</sup> BOURNOIS F., « Pratiques de gestion des ressources humaines en Europe : données comparées », *Revue Française de Gestion*, n°84, 1988.

<sup>103</sup> D'ARCIMOLES C.H. et HUAULT I. (*op. cit.*, 1998, page 236) évoquent également la participation culturelle qui recouvre des composantes symboliques et qu'ils distinguent à la fois de la participation institutionnelle (exercée par les syndicats et les représentants élus du personnel) et de la participation organisationnelle ou directe.

<sup>104</sup> AMADIEU J.F., *op. cit.*, 1993, page 141.

<sup>105</sup> AMADIEU J.F., *op. cit.*, 1993, page 146.

## 1.2. Des conflits collectifs finalement peu nombreux dans l'entreprise

Le conflit est un élément incontournable de la vie d'une organisation : il existe en permanence dans les entreprises un niveau de tension inévitable inhérent à la vie en commun d'acteurs aux logiques d'action différentes, voire opposées. La grève est le phénomène le plus patent de l'existence d'un mauvais climat social<sup>106</sup>. Une simple analyse comparative des établissements syndiqués et non syndiqués a montré que les établissements syndiqués sont ceux qui subissent le plus de conflits sociaux quel que soit le type de conflit social : débrayage, manifestations, grèves inférieures à deux jours, grèves supérieures à deux jours, etc. Cependant, les grèves en France ne sont pas particulièrement nombreuses dans le secteur privé<sup>107</sup>, ce qui explique le peu d'effet des conflits sociaux sur la productivité du travail<sup>108</sup>. Par ailleurs, lorsqu'il y a des conflits, ces derniers ont tendance à être de plus en plus localisés au niveau d'un atelier ou d'un établissement. Cette évolution s'explique notamment par la difficulté des syndicats à mobiliser les salariés sur des revendications ne les concernant pas directement. De nombreux propos ont été recueillis illustrant le fait que la grève est considérée par les syndicalistes, eux-mêmes, comme le dernier recours face à une direction qui n'aurait pas su répondre à leurs attentes :

*« (...) la grève s'est toujours un échec quelque part, c'est-à-dire que tu n'as pas été en capacité de régler la situation, on ne fait pas la grève pour le plaisir. Jusqu'au jour, comme notre conflit en 1991, c'était un ras le bol et de temps en temps, il y a des bouffées et là, les syndicats, on est débordé parce que les gens, ils encaissent, ils encaissent, ils encaissent, et quand il y a un conflit dur et là, s'était un conflit très, très, très dur d'où l'intérêt d'avoir aussi des syndicats cela permet de mieux encadrer, de canaliser le ras le bol (...)» (Un responsable syndical CGT).*

La grève est la plupart du temps l'expression d'un « ras le bol » des salariés qui n'est pas toujours très bien contrôlé par les organisations syndicales. Compte tenu de la faible représentativité des syndicats, des formations spontanées appelées « coordinations » de salariés peuvent voir le jour dans les entreprises. A cette occasion, certains syndicats sont dans l'impossibilité d'encadrer les grèves et sont amenés à « prendre le train en marche » plutôt que de rester spectateurs. Ce type de manifestation collective est très dangereux pour la direction de l'entreprise qui doit faire face à des leaders improvisés qui n'ont aucune

---

<sup>106</sup> On ajoutera qu'il existe d'autres indicateurs qui peuvent être considérés comme significatifs de rapports sociaux dégradés, on cite généralement : l'augmentation des accidents du travail, l'absentéisme, la rotation du personnel, l'accroissement des revendications (pétitions, etc.), la multiplication des incidents de production, etc. cf. MARTORY B., *op. cit.*, 1992.

<sup>107</sup> Soulignons ici qu'au sein du secteur privé, le secteur industriel est plus fréquemment soumis à des arrêts de travail (AMADIEU, 1993, p. 175).

<sup>108</sup> Cf. *infra*, chapitre 5, page 378.

expérience de la conduite d'une grève. Les syndicalistes avouent ne pas être toujours à l'initiative des grèves :

*« En 1995, il y a eu un sérieux conflit Renault, (...) pas mal de revendications sur les carrières, sur les relations entre les évolutions de carrière, (...) ce qui a conduit la direction à changer profondément sa gestion. C'était pas un conflit ouvrier (...), c'était pas un conflit mené par les syndicats, c'était le personnel. (...), il faut pas non plus inverser les choses, quels sont les conflits qui ont été réellement initié par les syndicats, c'est...attention, c'est une vue de l'esprit...alors peut être que les organisations syndicales en portent une responsabilité mais le conflit est parti tout seul, ça n'a pas été initié par les syndicats(...) »* (Un responsable syndical CFDT).

Comme le rappellent Donnadiou et Dubois, *« (...) non seulement, les syndicats n'arrivent-ils plus à déclencher eux-mêmes ces conflits, mais ils ont de plus en plus de mal à « récupérer » ceux qui naissent en-dehors d'eux »*<sup>109</sup>. Contrairement à ce que l'on pourrait penser la faiblesse et la division syndicale française ne favorisent pas une surenchère revendicative, notamment dans le secteur privé. L'individualisme des salariés est souvent évoqué pour expliquer cette baisse de la revendication collective dans les entreprises. Les propos d'un responsable syndical interrogé illustrent cette idée :

*« (...) aujourd'hui, pour mobiliser les salariés, il faut vraiment que ce soit un sujet très important et encore. L'abus du droit de grève a été catastrophique pour les organisations syndicales, débrayer pour rien, pour un truc parce que cela faisait bien, aujourd'hui, quand c'est sérieux, on n'arrive plus à faire sortir les gens, et puis les jeunes n'ont pas une culture d'entreprise comme les plus anciens, ...ils ont des repères qui sont pas du tout ceux des anciens, (...) les jeunes qui rentrent dans l'entreprise ne sont plus aussi fidèles à certaines idéologies. Ils sont plus individualistes (...) »* (un responsable syndical FO).

La diminution de la conflictualité dans les entreprises françaises ne doit pas occulter des évolutions plus qualitatives dans la gestion des conflits sociaux. Ainsi, nombreux sont les observateurs qui notent une modification sensible des thèmes de revendications et l'apparition de grèves *« narcissiques »*, pour reprendre la terminologie de Lallement<sup>110</sup>. La prise de position contre la direction concerne des insatisfactions individuelles dans ce type de grève. La reprise des conflits observée en 1999 par la DARES rend essentiellement compte de la croissance de conflits localisés motivés par l'aménagement ou la réduction du temps de travail au sein du lieu de travail<sup>111</sup>. Ce constat est confirmé par les discours recueillis auprès des responsables syndicaux de Renault :

*« (...) Le plus grand nombre de conflits que l'on rencontre aujourd'hui portent sur des questions beaucoup plus locales où là, par exemple dans mon entreprise, pour un intérimaire pour lequel on ne renouvelait pas son contrat les gens se sont mobilisés, sur des questions de terrains qu'ils sentent bien mais sur les questions ou les décisions vont se*

<sup>109</sup> DONNADIEU G. et DUBOIS J., *op. cit.*, 1995, p. 154.

<sup>110</sup> LALLEMENT M., *op. cit.*, 1996, page 78.

<sup>111</sup> MERLIER R., *op. cit.*, 2000, page 3.

*prendre ailleurs que sur le site, comme sur les salaires, etc. par exemple, pour les négociations salariales, cette année il y a eu très peu d'arrêts de travail, l'année précédente, il y a eu un grand nombre mais insuffisants pour faire basculer dans le bon sens, ce qui fait que les gens sont un peu désabusés et ça c'est dû à l'évolution d'un certain nombre de mentalités. Lorsqu'il y a une menace sur l'emploi les gens sont beaucoup plus mesurés » (Un responsable syndical CGT).*

Amadiou propose ainsi une interprétation du déclin de la grève dans les entreprises françaises<sup>112</sup>. Selon l'auteur, « *c'est bien à un calcul d'intérêt que se livrent les salariés. Dans ces conditions, les contraintes légales ou la conjoncture économique pèseront sur la décision de participer à un arrêt de travail* ». Cette vision utilitariste du fait syndical offre une explication partielle du déclin de la grève dans les entreprises françaises. Un contexte économique peu dynamique ne serait pas favorable à l'action revendicative compte tenu des risques de perte d'emplois auxquels s'exposent les grévistes. Ainsi, en 1999, la reprise de la conflictualité dans les entreprises françaises « *s'explique par un contexte économique de croissance soutenue mais, aussi, sans doute, par une intensification de la négociation* »<sup>113</sup>.

Si la direction de Renault fait très attention au climat social, c'est que l'effet de la grève sur l'opinion publique peut être considérable. Ce phénomène ne laisse personne indifférent et il est préférable pour la direction d'une entreprise de limiter ce genre d'action revendicative qui peut être très nuisible pour l'image de l'entreprise, comme le souligne un responsable syndical C.G.T. rencontré :

*« Il y a aussi l'image extérieure, (...), les gens voient à la télé un conflit, ils se disent, oh ! les salauds. Tout ça, ça influence. Par exemple, Vilvorde, les gens ont dit, ah ! non Renault, les salauds, je vais pas acheter Renault, je vais acheter Peugeot ou je vais acheter euh.. et puis c'est pas uniquement par rapport à la clientèle, c'est aussi par rapport aux actionnaires, l'actionnaire, c'est le plus important, c'est celui qui a le pognon, si l'entreprise fait parler d'elle, l'actionnaire va se dire, c'est pas une entreprise fiable, je vais mettre mes billes ailleurs » (un responsable syndical CGT).*

La méfiance des dirigeants français à l'égard des syndicats repose essentiellement sur une vision du passé du syndicalisme car la présence syndicale n'a finalement qu'un rôle limité sur l'intensité conflictuelle, notamment dans le secteur privé. Si l'on constate avec les 35 heures une légère reprise de la conflictualité dans les entreprises du secteur privé ces dernières années, elle reste néanmoins l'apanage du secteur public. En 1998, les fonctionnaires, hors France Télécom, ont été à l'origine de 66 % des journées de grèves<sup>114</sup>.

<sup>112</sup> AMADIEU J.F., op. cit., 1993, page 190. Voir aussi AMADIEU J.F., « Les fluctuations de l'intensité conflictuelle, vers une explication utilitariste ? », *Revue de Gestion de Ressources Humaines*, n°3, avril 1992.

<sup>113</sup> MERLIER R., op. cit., 2000, page 2.

<sup>114</sup> MERLIER R., op. cit., 1999.

Plusieurs travaux nord-américains montrent que la diminution de la conflictualité dans les entreprises résulte d'une meilleure prise en compte de la participation syndicale et de la démocratie au travail. Les directions d'entreprise sont préoccupées aujourd'hui par la mise en évidence des intérêts communs et tournent leur attention vers les mécanismes de résolution des conflits et des problèmes les mieux appropriés pour la recherche de solutions gagnantes (*win-win solutions*), le maintien de la paix industrielle et l'accroissement de la performance. Cette démarche s'appuie sur un processus susceptible de conduire à une véritable participation des syndicats à la prise de décisions sur des questions importantes liées notamment à l'organisation du travail. Qu'en est-il en France ? Les syndicats français sont-ils capables d'influencer l'organisation du travail dans les entreprises ?

## 2. L'intervention des syndicats sur l'organisation du travail : un rôle très limité

Depuis le début des années quatre-vingts, le contexte concurrentiel des entreprises a incité les dirigeants à s'engager dans des négociations visant à introduire de nouvelles formes d'organisation de la production qu'ils jugent plus efficace. Au sein de l'entreprise Renault, c'est le fameux « *Accord à vivre* », signé en décembre 1990, qui s'affirme désireux d'impliquer les salariés aux changements technologiques et organisationnels de l'entreprise. Les syndicats se retrouvent dans une situation délicate car ils doivent aujourd'hui s'imposer sur un nouveau terrain de négociation. Par ailleurs, « *avec l'intensification du travail, les conditions de travail se sont dégradées. Les règles de sécurité sont oubliées. (...) D'une manière générale, les contraintes du rythme se renforcent, les changements de poste se multiplient, le travail du samedi progresse si le nombre de nuits travaillées diminue. Les syndicats sont donc conduits à intervenir pour améliorer l'organisation du travail, pour rendre supportable la vie des ateliers et des bureaux* »<sup>115</sup>. Traditionnellement, les directions d'entreprise ont toujours accepté les contraintes liées aux négociations salariales. En revanche, le développement des questions relatives à l'organisation et aux conditions de travail, qui relèvent directement de la « propriété capitaliste », met à l'ordre du jour le problème du partage du pouvoir. La démarche syndicale à l'égard de l'organisation du travail peut se définir selon deux volets :

---

<sup>115</sup> MOURIAUX R., *op. cit.*, 1992, page 96.



le choix des investissements et des nouveaux équipements (2.1.), les effets des nouvelles technologies sur l'organisation et les conditions de travail (2.2). Pour la direction de l'entreprise, le second volet reste négociable et peut s'intégrer à l'intérieur des négociations sur les conditions de travail. Mais lorsque les syndicats sont amenés à faire des propositions relatives aux investissements en matière de technologie, elle met en question le contrôle de la direction du rythme de ses investissements, du choix des équipements et des contextes productifs dans lequel ils s'insèrent. Ce sont les raisons qui expliquent le refus de la direction à négocier dans le domaine des nouvelles technologies.

## 2.1. Les choix d'investissement : Une décision unilatérale de la direction

Les résultats de l'étude quantitative tendent à montrer que la présence syndicale n'est pas un frein à la mise en place de pratiques innovantes, qu'elles soient organisationnelles ou technologiques. Au contraire, les établissements pourvus d'une représentation syndicale semblent plus enclins à réaliser des changements d'organisation du travail. Ce constat semble aller dans le sens de la théorie de « l'effet choc » de Slichter *et al.*<sup>116</sup>, notamment validée par les travaux empiriques de Clark<sup>117</sup> et de Mefford<sup>118</sup>. Dans le contexte nord-américain, les directions des grandes entreprises reconnaissent de plus en plus le rôle de partenaire social des syndicats et engagent de véritables politiques participatives en acceptant de partager des prérogatives avec les syndicats<sup>119</sup>. C'est dans ce type de contexte que le syndicalisme peut stimuler le changement dans l'entreprise<sup>120</sup>. Aux Etats-Unis, des études ont démontré que la réorganisation du travail et la modernisation des entreprises engendraient des bénéfices supérieurs lorsque celles-ci connaissaient une implantation syndicale<sup>121</sup>. Les programmes de modernisation introduits de façon conjointe par la direction et le syndicat rapportent des résultats supérieurs à ceux qui ont été introduits unilatéralement par la direction<sup>122</sup>.

Les propos de plusieurs responsables syndicaux rencontrés chez Renault permettent de mieux comprendre l'influence syndicale sur ces innovations considérées, à juste titre, comme des facteurs de productivité et de compétitivité de l'entreprise (cf. *supra*, chapitre

---

<sup>116</sup> SLICHTER *et al.*, *op. cit.*, 1960.

<sup>117</sup> CLARK K., *op. cit.*, 1980.

<sup>118</sup> MEFFORD R., *op. cit.*, 1986.

<sup>119</sup> Ce n'est pas toujours le cas dans les petites structures qui sont plus souvent hostiles à la présence syndicale.

<sup>120</sup> D'ARCIMOLES C.H. et HUAULT I., *op. cit.*, 1998.

<sup>121</sup> KELLEY M.R. et HARRISON B., *op. cit.*, 1992.

<sup>122</sup> COOKE W., *op. cit.*, 1992.

5). Les acteurs syndicaux expliquent qu'ils ont finalement peu d'influence sur l'adoption d'innovations organisationnelles ou technologiques (cf. Encadré 5). Les choix en matière d'organisation du travail étant décidé unilatéralement par la direction de l'entreprise. Cette faible implication des syndicats dans les choix d'investissement témoigne du fait que la direction de Renault est encore très attachée à l'exercice de son autorité en ce qui concerne les décisions liés à l'organisation du travail. Les directions d'entreprise justifient généralement leur attitude en mettant en question la compétence des syndicats à négocier et à se prononcer sur les nouvelles technologies. Or, force est de reconnaître qu'il existe peu de syndicalistes susceptibles d'amorcer une réflexion appropriée et originale au sujet des nouvelles technologies. Il existe des experts auprès des organisations syndicales mais peu d'entre eux sont des ingénieurs spécialisés<sup>123</sup>. Les syndicats de cadres pourraient éventuellement jouer ce rôle dans le domaine technologique.

#### **Encadré 5. L'influence des syndicats sur les changements technologiques et organisationnels**

Les propos des responsables syndicaux CGT et CGC de l'entreprise Renault illustrent bien le rôle limité des syndicats sur les changements organisationnels et technologiques :

*« Nous n'avons aucune influence sur les changements organisationnels ou technologiques. La seule influence qu'on peut avoir, c'est d'imposer que, pour tous les projets d'investissements, soient associés des salariés. Aujourd'hui, dans tous les projets, il y a des salariés qui sont associés à ces projets là. Ils vont voir les fournisseurs machines, parfois aussi, celui qui va les acheter voit parfois... pas tout, bien sûr, c'est les normes de sécurité et de conditions de travail qu'on impose et donc à partir de là, l'entreprise se sent dans l'obligation d'en tenir compte et ça va dans leur sens aussi, s'ils veulent voir vieillir leur personnel en quelques années, c'est pas la peine (...). Ils ont accepté ça parce que ça va dans leur sens, effectivement, c'est pas déconnant mais sur les choix technologiques, on a aucun pouvoir »* (un responsable syndical CGT).

*« Un exemple, dans les secteurs ultra-modernes dont on parlait tout à l'heure, nous on disait, c'est une aberration que d'avoir partout des machines flexibles, pourquoi faire tout du flexible à cet endroit là alors qu'ils vont faire une seule pièce, deux pièces (...), on aurait pu prendre des machines plus conventionnelles(...) et ils ont fait leur choix (...). Moralité : au bout de quelques temps, ...ils ont dû tout retransformer, cela leur a coûté plus cher qu'au départ. En tant qu'institution, et avec notre travail quotidien avec les techniciens, les agents de maîtrise, les opérateurs, ont fait évoluer un certain nombre de choses. Malheureusement, c'est une fois que c'est en place... on agit très peu en amont. Globalement leurs projets sont arrêtés à chaque fois »* (un responsable syndical CGT).

*« La direction répond, mais elle n'en tient pas compte. Franchement, je pense que non. Ce serait trop prétentieux. Des informations montantes dans la partie technicité et tout, elle va aller vérifier... on peut pas raconter de conneries. On a eu des choses, ... on voit deux, trois ans après qu'il y a des choses qui évoluent alors... nous ont fait les prétentieux, ben, alors ce qu'on vous a dit, il y a trois ans, ça a porté ses fruits... vous voyez qu'on nous écoute, bon. Maintenant, c'est léger. En terme de conduite des opérations économiques, industrielles de l'entreprise, non, là dessus, il n'y a jamais d'écoute, dans les CCE, ils écoutent religieusement (...) »* (Un responsable syndical CGC).

<sup>123</sup> Sur le plan législatif, l'adoption des lois Auroux s'est traduite notamment par le renforcement des pouvoirs du Comité d'Entreprise qui doit être obligatoirement consulté sur l'introduction de nouvelles technologies et qui peut se faire assister, à cette fin, d'un expert extérieur rémunéré par l'entreprise. Il s'agit généralement de l'expert mandaté par le C.E. pour analyser les comptes annuels de l'entreprise.

Pour que le discours syndical sur l'organisation du travail puisse se matérialiser dans les entreprises françaises, il faudrait par ailleurs qu'il fasse l'objet d'une appropriation par les syndicalistes. En effet, le problème du nombre d'experts syndicaux aptes à aborder la question technologique est une condition nécessaire mais pas suffisante. Il faut qu'il existe une réelle mobilisation syndicale autour de ces questions des nouvelles technologies et l'existence de contre-propositions syndicales. Or, au niveau des entreprises françaises, nombre de syndicalistes restent fidèles à une conception traditionnelle du syndicalisme et se méfient de toute démarche contre-propositionnelle souvent réduite dans leur esprit à une pratique syndicale de type co-gestionnaire incompatible avec un syndicalisme de lutte des classes. En fait, la question de l'organisation du travail « *n'a pas véritablement émergé sur le terrain des revendications syndicales ni sur celui de la négociation* »<sup>124</sup>. Les syndicats français ont toujours eu du mal à se positionner sur le terrain de la cogestion<sup>125</sup> et certains syndicats n'ont jamais revendiqué un droit de participation à la gestion de l'entreprise, comme le rappelle un responsable syndical interrogé :

*« Sur le système, on n'est pas en cogestion quand même, à partir de ce moment là, il n'y a aucune raison qu'on s'entende ou qu'on s'écoute, on dit simplement chacun un petit peu nos visions, bon, des fois nous, nous...ce qu'on apporte un peu...si vous voulez, on essaie d'apporter notre bon sens (...). On apporte les échos du terrain. A partir de là, la DG, je crois, le comprend et répond à ces attentes là, et répond à ces questions là, mais répond de manière verbale, elle ne corrige pas, en aucun cas, elle ne corrige (...)*» (Un délégué syndical central CGC).

En revanche, les effets des nouvelles technologies sur les conditions de travail mobilisent davantage les organisations syndicales et restent négociables pour les directions d'entreprise. Les syndicats interviennent notamment dans le cadre des attributions du C.H.S.C.T.<sup>126</sup>.

## 2.2. Les interventions possibles des syndicats dans le cadre du C.H.S.C.T.

L'un des aspects de la participation syndicale aux changements organisationnels et/ou technologiques réside dans son rôle à l'égard des conditions d'hygiène et de sécurité au travail, à travers le C.H.S.C.T. Le champ couvert par le C.H.S.C.T. est extrêmement large et les questions de sécurité y sont toujours posées en lien avec celles de l'organisation et des conditions de travail, et non de façon étroitement technique ou réglementaire. Les

<sup>124</sup> LINHART D., LINHART R. et MALAN A., « Syndicats et organisation du travail : un rendez-vous manqué », *Sociologie et Sociétés*, vol. XXX, n°2, 1998.

<sup>125</sup> Cf. LOJKINE J., *Le tabou de la gestion*, Paris, Editions de l'Atelier, 1996.

<sup>126</sup> Comité d'Hygiène, de Sécurité et des Conditions de Travail.

syndicats jouent un rôle important au niveau de la protection des salariés contre la détérioration des conditions de travail. Leurs interventions sont susceptibles d'orienter les changements technologiques pour faire en sorte que les salariés travaillent dans de bonnes conditions. Bien souvent, le recours à un expert permet au C.H.S.C.T. de renforcer sa capacité à être un interlocuteur qualifié, crédible et efficace, tant vis-à-vis de la direction que des autres salariés. Il est alors courant que les propositions des expertises C.H.S.C.T. soient prises en compte d'une manière ou d'une autre par les directions d'entreprise. Les expertises C.H.S.C.T. sont souvent relatives à un projet, c'est-à-dire à un changement technologique et/ou organisationnel intervenant dans les situations de travail et il arrive que le travail de l'expert conduise les dirigeants à reconsidérer certains aspects de ces innovations<sup>127</sup>.

Les propos recueillis mettent en évidence la pression que peuvent exercer les syndicats sur les projets d'investissements :

*« En fait, lors des changements organisationnels qu'est-ce qui se passe ? C'est que souvent ça va passer devant le comité de consultation, le comité d'établissement, le comité central d'entreprise, nous en amont, on est amené à préparer le dossier en fait, pour consultation, donc en fait, c'est vrai que, souvent, c'est pas nous qui sommes les clients, ceux qui sont les clients se sont les... directions, elles peuvent organiser un truc et tout, donc elles viennent nous voir en disant on voudrait faire ci, faire ça, Ok, il faut en parler au CCE, donc préparez nous un dossier, la direction nous prépare un dossier, et puis nous on revoie ça, mais on le revoie un peu avec l'œil...je dirais...en disant, mais attention, si ça c'est vraiment mal défini...vous voyez ce que je veux dire, c'est-à-dire, on essaie d'anticiper dans la préparation du dossier, de faire en sorte que quand on arrive avec un dossier, le dossier soit convainquant et correct. S'il y avait des choses qui étaient provocantes ou qui n'allaient pas, on leur dit non c'est pas possible, vous pourrez pas le faire sinon vous aurez des problèmes »* (le chef du département des relations sociales).

Les syndicats obligent, implicitement, la direction à justifier ses choix organisationnels ou technologiques. Le chef du département des relations sociales admet que les réunions de consultation avec les institutions représentatives du personnel nécessite des préparations et une réflexion plus approfondie en amont des projets. Les organisations syndicales ont finalement peu d'influence sur l'organisation du travail et certaines d'entre elles ont, par tradition, une certaine défiance à l'égard de la participation à la gestion de l'entreprise.

---

<sup>127</sup> FERNANDEZ A., *Un moment de coopération des savoirs : l'expertise CHSCT*, Communication au Colloque « Le chercheur en sciences sociales et le syndicaliste : quelles coopérations ? », 17-18 septembre 1998, Université de Grenoble 2.

## CONCLUSION DU CHAPITRE 6 :

La réalisation d'entretiens, menés au sein de l'entreprise Renault, enrichit notre connaissance de l'influence syndicale sur la performance de l'entreprise. Les discours recueillis permettent d'expliquer, certes partiellement, les résultats observés sur notre échantillon d'établissements français. Cet apport constitue néanmoins un enrichissement de la grille d'analyse de l'effet syndical sur la performance. Elle s'inscrit dans une approche stratégique des relations industrielles<sup>128</sup> ou institutionnaliste<sup>129</sup> qui privilégie l'idée selon laquelle l'action économique est encadrée dans un contexte sociétal fait de valeurs, de pouvoirs et de relations sociales.

Cette étude approfondie suggère l'influence de facteurs intra-organisationnels dont il convient de tenir compte dans le modèle d'analyse des effets du syndicalisme sur la performance des entreprises, et notamment : le nombre d'acteurs syndicaux impliqués dans la négociation collective, l'expérience et la compétence des négociateurs syndicaux, la fréquence des négociations, la nature du climat social et finalement les valeurs et les normes des négociateurs. Cette liste non exhaustive de facteurs pouvant influencer les règles du jeu de la négociation collective dans les entreprises montre à quel point l'analyse des mécanismes traditionnellement appréhendée par la seule logique des coûts n'est pas suffisante pour réaliser un diagnostic pertinent de l'influence syndicale sur la performance des entreprises. Cette perspective ouvre, par ailleurs, un espace d'interrogations qu'une lecture socio-institutionnaliste permet de saisir en mettant en évidence les dynamiques organisationnelles.

Les conclusions tirées de l'étude qualitative doivent cependant être prise avec précaution étant donné les nombreuses limites inhérentes à ce genre de méthodologie. En effet, il est largement reconnu que l'entretien de recherche n'est jamais neutre pour les personnes interrogées : « (...) la situation créée par un entretien de recherche est toujours paradoxale : d'un côté, une situation de travail avec ses exigences notamment de « jeux de rôle », de « dissimulation », de « construction » de rapports sociaux complexes ; de l'autre, une mise en abîme qui consiste à faire parler « spontanément » de cette situation »<sup>130</sup>. Au-delà du jeu de rôle possible des acteurs rencontrés, un problème de généralisation des résultats peut être soulevé. En effet, l'histoire et la situation de

<sup>128</sup> KOCHAN T.A. *et al.*, *op. cit.*, 1984.

<sup>129</sup> Au sens sociologique du terme.

<sup>130</sup> IGALENS J. et ROUSSEL P., *op. cit.*, 1998, page 78.

l'entreprise Renault dans son secteur d'activité est très particulière. Par ailleurs, la spécificité du secteur de l'industrie automobile et, plus précisément, la nature des relations professionnelles dans ce secteur d'activité peut rendre difficile toute généralisation à l'ensemble de l'économie française.

Face à ce constat, nous avons réalisé un début d'enquête dans une autre entreprise du secteur de l'automobile en rencontrant un responsable C.G.C. du groupe Peugeot S.A. afin de comparer la situation de Renault à celle de Peugeot. Les propos du responsable syndical rencontré semblent montrer que le dialogue social chez Peugeot est loin d'être aussi bien instauré que chez Renault, même si la direction de PSA a montré, ces dernières années, des signes d'ouverture avec les partenaires sociaux<sup>131</sup>.

Par ailleurs, nous avons également réalisé deux entretiens formels avec des responsables C.G.C. du secteur du conseil et de l'informatique, qui constitue un secteur très différent de l'automobile, ne serait-ce qu'en raison de la composition de la main d'œuvre, constitué pour l'essentiel de cadres. Le discours de ces responsables syndicaux au sein de secteurs d'activité très différents du secteur automobile ont souvent « recoupé » ceux des responsables syndicaux rencontrés chez Renault, notamment en ce qui concerne la discrimination syndicale dans les entreprises. Il semblerait toutefois intéressant de poursuivre l'investigation dans ce secteur d'activité. Les syndicats contribuant à l'amélioration de la performance des entreprises de ce secteur en participant activement à la mise en place de programme de formation du personnel des petites entreprises de conseil.

---

<sup>131</sup> Le groupe PSA (Peugeot-Citroën) a notamment signé un accord 35 heures avant Renault, réputée être l'entreprise sociale « modèle » dans le secteur automobile. Nuancions tout de suite ce propos en précisant que l'Etat français a tout fait pour que PSA signe cet accord sur les 35 heures. En fait, cet accord a été semble t-il « socialement douloureux pour les salariés, très coûteux pour les finances publiques et totalement inefficace en matière de lutte contre le chômage » (HERVOUIN B., *Politix*, n°533, 28 janvier 1999, p.12).

### CONCLUSION DE LA PARTIE 3

Le test du modèle de la recherche à partir des données de l'enquête REPONSE 1998 et l'analyse approfondie réalisée au sein d'une entreprise industrielle permettent de mettre en évidence les différents facteurs pouvant intervenir dans la relation syndicat-performance. Le modèle explicatif final comporte cinq composantes décrites par la figure 1 suivante. Les déterminants du climat des relations industrielles, des négociations collectives et de l'organisation du travail sont classés en deux grandes catégories : les facteurs contextuels (taille de l'entreprise, secteur d'activité, caractéristiques de la main d'œuvre, personnalités des dirigeants, etc.) et l'activité syndicale (présence d'un délégué syndical, présence de plusieurs sections syndicales; taux de syndicalisation, etc.). Des inter-relations existent entre le climat des relations sociales, les négociations collectives et l'organisation du travail. Les effets de ces inter-relations ont une incidence sur la performance de l'entreprise. Ce modèle général lie explicitement les négociations collectives, le climat social et l'organisation du travail à la performance organisationnelle (ou intermédiaire). Ce modèle suppose que l'effet syndical passe par la performance intermédiaire (productivité du travail) pour se répercuter sur la performance financière finale.

Le modèle tient compte davantage de la notion de performance que ceux issus de l'approche stratégique. Mis à part cette distinction, il demeure apparenté à l'approche systémique quant à la façon d'envisager les phénomènes syndicaux. Cette prise en compte de la performance est permise par l'adoption du cadre d'analyse de Freeman et Medoff<sup>132</sup>. En effet, l'apport des théories économiques permet de prédire que la présence syndicale affecte les caractéristiques de l'organisation du travail (ex. technologie, etc.), les politiques et les pratiques de gestion (ex. règles de travail, etc.), le climat social, et de là, affecter le comportement des employés (ex. loyauté, attachement des salariés, motivations, etc.) pour finalement, avoir une influence sur la performance financière de l'entreprise.

La relation entre la présence syndicale et la performance de l'entreprise apparaît cependant plus complexe qu'elle ne semblait *a priori* : d'autres variables sont à considérer pour comprendre le mécanisme réel de cette relation. Ces variables agissent au niveau opérationnel du système de relations professionnelles, c'est-à-dire au niveau des relations individuelles entre les acteurs sociaux. Il ne s'agit plus ici d'identifier les relations au

---

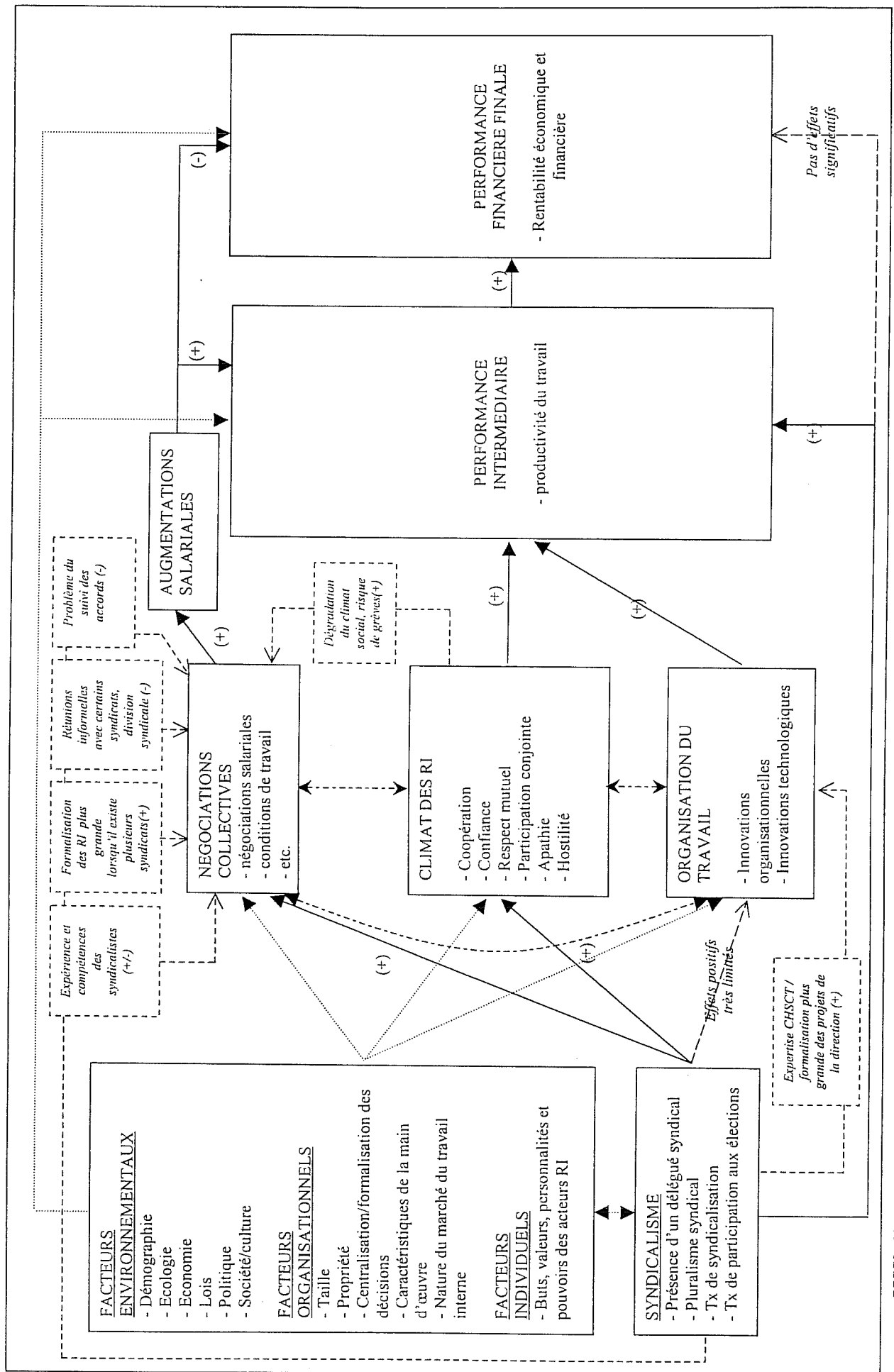
<sup>132</sup> FREEMAN R.B. et MEDOFF J.L., *op. cit.*, 1984.

niveau fonctionnel (au niveau de l'établissement), mais bien de décrire les comportements des acteurs au niveau du lieu de travail. Cette approche permet de mieux comprendre les processus et les mécanismes pouvant conduire à l'amélioration de la performance.

En premier lieu, les stratégies déployées par les directions d'entreprise éclairent les mécanismes ayant lieu au cours des négociations salariales et, par conséquent, explique, au moins partiellement, l'absence d'influence d'une seule section syndicale sur les salaires et la productivité du travail. Finalement, la prise en compte des relations entre les acteurs sociaux vient enrichir considérablement le modèle explicatif de la relation syndicat-performance dans le contexte français. En second lieu, on peut noter que la compétence des responsables syndicaux semblent influencer fortement la nature des relations industrielles. Il en est de même de la personnalité des responsables des relations sociales ou des directeurs des ressources humaines qui peuvent, selon leur approche du fait syndical, créer des relations coopératives avec les organisations syndicales ou être à l'origine de mauvaises relations sociales. Les buts, la valeur, la personnalité ou le pouvoir des dirigeants sont susceptibles d'influencer fortement la nature des relations professionnelles. Il est frappant de constater à quel point la relation syndicat-performance est dépendante de nombreux facteurs contextuels.



Figure 1. Schéma récapitulatif des apports de l'étude quantitative et qualitative



## **CONCLUSION GENERALE**

## CONCLUSION GENERALE

Ce travail de recherche s'est attaché à évaluer l'importance de la présence syndicale dans la détermination de la performance des entreprises. Dans un contexte où la plupart des acteurs sociaux s'accordent pour dire qu'il faut relancer la négociation collective dans les entreprises, ce travail doctoral apporte un éclairage intéressant à une question sensible en France. En effet, si de nombreux observateurs sont d'accords pour dire qu'il est indispensable de rechercher une dynamique d'échanges et de communication entre les partenaires sociaux, les employeurs et les organisations syndicales ont des positions divergentes sur les moyens nécessaires pour aboutir à une plus grande coopération.

Les employeurs ont tendance à stigmatiser le manque de représentativité des syndicats et jugent parfois hâtivement la présence de délégués syndicaux dans leur établissement. Bien qu'ils estiment avoir « *besoin d'interlocuteurs qui représentent les salariés* », ce n'est pas aux syndicats qu'ils attribuent généralement ce rôle<sup>1</sup>. Cette préférence pour la représentation élue du personnel les conduit parfois à animer sans grande conviction les instances représentatives lorsque les élus sont syndiqués. Les syndicats, quant à eux, souffrent de ce manque de reconnaissance et reprochent aux directions de ne pas les considérer suffisamment « *comme un stimulant dans la vie de l'entreprise* ». A l'image de la C.F.D.T. qui a été un acteur majeur de la « refondation sociale » avec le MEDEF<sup>2</sup>, plusieurs syndicats français désirent s'engager dans de nouvelles formes d'échanges et une nouvelle logique de négociation avec les directions d'entreprise. Dans la plupart des entreprises, les syndicats jouent pleinement leur rôle de représentants du personnel en facilitant le déroulement des négociations et en contribuant à améliorer les rapports sociaux. Les dirigeants sont d'ailleurs nettement moins nombreux à trouver que les « *syndicats gênent le déroulement des activités de l'entreprise* » lorsqu'ils

---

<sup>1</sup> MALAN A. et ZOUARY P., *op. cit.*, 2000.

<sup>2</sup> Mouvement des Entreprises de France.

sont engagés dans des négociations avec les syndicats : « *la perception des employeurs dépend fortement de la pratique des relations sociales* »<sup>3</sup>. Finalement, la perception négative du syndicalisme résulte avant tout d'une méconnaissance de l'action syndicale et se révèle être un point de vue essentiellement partagé par les employeurs des petites entreprises. Dès lors, la contribution du syndicalisme à la performance de l'entreprise peut éveiller l'attention à la fois des responsables d'entreprise et des responsables syndicaux. Les résultats de cette recherche peuvent changer l'image du syndicalisme dans l'esprit des dirigeants d'entreprise, notamment dans les P.M.E. et ainsi favoriser le rapprochement entre syndicats et direction d'entreprise. Cette recherche apporte aux directions d'entreprise comme aux syndicats des éclairages nouveaux qui devraient contribuer à les faire évoluer.

Au cours de cette conclusion générale, les apports et les limites de la recherche, qui invitent à des investigations complémentaires, seront présentés (1.). L'analyse des contributions de cette recherche nous conduit à discuter des implications possibles de celle-ci pour la gestion des relations professionnelles dans les entreprises françaises (2.).

## **1. Apports et limites de la recherche**

### **1.1. Les apports de la recherche**

Cette recherche nous a conduit, dans un premier temps, à réaliser une large revue de la littérature et à mettre en évidence les contradictions et les lacunes de ce corpus théorique et empirique, essentiellement anglo-saxon. A partir de cet état de l'art, nous avons mis en évidence deux courants majeurs : une approche stratégique, consciente de la nécessité de prendre en compte les dynamiques relationnelles entre les acteurs sociaux et les contextes d'action et une conception plus restrictive de l'action syndicale analysée, essentiellement, à travers ces aspects économiques.

Dans un deuxième temps, le caractère émergent de ce champ d'investigation en France ainsi que la nécessité de considérer les contextes de l'action syndicale, nous a conduit à identifier les spécificités des relations professionnelles françaises. Partant, nous avons proposé un modèle identifiant les effets de la présence syndicale sur la performance

---

<sup>3</sup> MALAN A. et ZOUARY P., *op. cit.*, 2000, page 8.

des entreprises dans le contexte français, réconciliant les deux approches : d'une part, une conception élargie du système de relations professionnelles qui prend en compte le contexte et les spécificités du syndicalisme en France et, d'autre part, une conception économique qui identifie une large panoplie de mécanismes à travers lesquels la présence syndicale peut influencer la performance économique et financière des entreprises.

L'investigation empirique menée en France à partir de ce modèle a permis de mettre en évidence certains éléments essentiels :

- l'absence de relations significatives entre les différents aspects de l'activité syndicale dans les entreprises et la performance financière ;
- la prise de conscience que la seule présence d'un délégué syndical n'est pas suffisante pour expliquer la variation des rémunérations et de la productivité du travail ;
- l'importance du nombre d'acteurs syndicaux impliqués dans les négociations collectives ;
- le rôle du climat des relations sociales ;
- la nécessité de prendre en compte le contexte de la négociation collective pour mieux appréhender l'influence syndicale et, notamment, les relations de pouvoir, l'expérience et la représentativité des négociateurs, le nombre et la nature des enjeux de la négociation, la fréquence des négociations, etc.

La démarche qui a consisté à tenir compte plus globalement de la structure générale des relations professionnelles et, plus précisément, des caractéristiques de la négociation collective, a permis d'enrichir considérablement notre problématique en ouvrant la « boîte noire » de l'entreprise. Au final, ce travail de recherche renforce l'idée selon laquelle ce n'est pas la présence syndicale en soi qui affecte la performance de l'entreprise mais plutôt la dynamique relationnelle entre les partenaires sociaux.

D'un point de vue méthodologique, on relèvera trois apports majeurs de cette recherche. Tout d'abord, les travaux empiriques traitant de notre sujet obtiennent des résultats contradictoires. Compte tenu de cet état de fait et des difficultés relatives à l'obtention d'une conclusion définitive, nous avons appliqué un outil de synthèse apte à révéler les facteurs de contingence et les variables d'influence de la relation étudiée : la méta-analyse réalisée apporte une contribution originale à la revue de la littérature sur un sujet qui a fait l'objet de nombreuses controverses. Il s'agit là de notre premier apport méthodologique.

Ensuite, les travaux traitant de cette problématique se fondent généralement sur l'étude de l'effet moyen du syndicalisme sur la productivité ou la performance financière. Aussi, rares sont les auteurs qui ont décomposé la relation syndicat/performance et mis en évidence les liens indirects unissant le syndicalisme à la performance financière. Ce constat nous a conduit à proposer un modèle permettant de saisir ces variables intermédiaires. En recourant à diverses dimensions de la performance (climat social, productivité du travail, etc.), les mécanismes par lesquels la performance financière est influencée par l'activité syndicale ont pu être explorés de manière plus approfondie. Il s'agit là de notre second apport méthodologique.

Enfin, il nous est apparu que la combinaison d'une approche quantitative et qualitative permettait une meilleure appréhension de la globalité et de la complexité du phénomène. D'une part, la démarche quantitative permet d'obtenir des résultats pouvant être généralisés et, d'autre part, l'étude qualitative permet de proposer des explications plus fines des contextes d'action. L'enquête sur le terrain permet d'identifier les logiques qui se cachent derrière les résultats statistiques et qui demeurent obscures au chercheur moins familier avec le processus réel de l'activité syndicale dans les entreprises. Cette recherche illustre ainsi l'intérêt d'associer une étude quantitative et une étude qualitative.

## **1. 2. Les limites et les prolongements possibles de la recherche**

Comme toute recherche, ce travail comporte un certain nombre de limites qu'il conviendra de lever lors d'études ultérieures.

### 1.2.1. Les limites de la recherche

Plusieurs limites peuvent être mentionnées. Une des limites de ce travail concerne le modèle empirique qui ne s'intéresse qu'à un nombre limité de déterminants de la performance financière. Cette lacune s'est traduite par des modèles de régression expliquant une part relativement restreinte de la variable à expliquer (en l'occurrence la performance financière). Cette faible valeur des  $R^2$  indique qu'il subsiste certainement d'autres variables explicatives de la performance qui n'ont pas été prises en compte dans nos modèles de régression. Dans la littérature en sciences de gestion, il existe de nombreux travaux visant à expliquer la performance économique et financière. C'est le cas, par exemple, des travaux portant sur le lien existant entre les pratiques de gestion des ressources humaines et la performance financière, ou encore de celles examinant le lien entre stratégie et performance. D'autres variables explicatives auraient pu être intégrées dans notre modèle de détermination de la performance financière. Cependant, les déterminants de la performance sont si nombreux qu'il est évidemment impossible de tenir compte de tous ces facteurs susceptibles d'être liés entre eux.

Une autre limite de la recherche est inhérente à la nature de nos données qui portent sur une seule année (1998). Même si nos hypothèses de recherche et notre argumentation insistent sur le fait que ce sont les pratiques syndicales qui affectent la performance, notre étude en coupe transversale ne nous permet pas d'exclure la possibilité que les établissements performants soient ceux qui adoptent des relations sociales privilégiées avec leurs syndicats. Il est donc important d'avoir conscience que les études en coupe transversale et l'utilisation de la régression linéaire multivariée ne permet pas de tester des relations de causalité mais bien des associations entre des variables.

### 1.2.2. Les prolongements possibles de la recherche

Les limites identifiées laissent entrevoir plusieurs prolongements au présent travail. Il serait intéressant d'introduire de nouvelles variables explicatives dans notre modèle de recherche, telles que la stratégie concurrentielle de l'entreprise (domination par les coûts, différenciation, focalisation) ou des descripteurs plus fins des pratiques de gestion des ressources humaines (une distinction pouvant être opérée entre les approches universelles,

contingentes et configurationnelles)<sup>4</sup>, compte tenu de l'importance accordée à ces dimensions par les chercheurs travaillant sur la performance de l'entreprise.

En outre, il serait intéressant de disposer de données dynamiques sur l'implantation syndicale et sur les indicateurs de performance afin de comparer les évolutions des entreprises syndiquées et non syndiquées. Même si les études longitudinales ne permettent pas de régler tous les problèmes méthodologiques, ce type de recherche devrait être privilégié à l'avenir. Une étude longitudinale utilisant des données de panel sera possible, dans quelques années, lorsque la DARES aura réalisé sa troisième enquête REPONSE et que nous pourrons disposer de données comparables sur plusieurs années<sup>5</sup>.

Ce travail doctoral laisse également entrevoir d'autres pistes de recherche susceptibles d'approfondir l'étude du lien existant entre la présence syndicale et la performance de l'entreprise. Le modèle de recherche se caractérise par une diversité de variables, dont la combinaison souligne la complexité de la relation. Il serait intéressant de reprendre ce modèle et de l'appliquer à des échantillons différents afin d'examiner la contingence de la relation.

Il serait aussi pertinent d'apprécier l'influence des syndicats sur la performance boursière des entreprises. La réaction des investisseurs face aux actions syndicales dans les entreprises françaises a été finalement très peu étudiée. L'objectif de ce travail consisterait à mettre en évidence l'influence de la publication d'informations concernant les relations professionnelles (grèves, accords salariaux, négociations collectives, etc.) sur l'évolution des cours boursiers des entreprises concernées à l'aide d'une méthodologie d'études d'événements. Il s'agirait de mesurer, d'une part, l'incidence de l'annonce d'événements relatifs aux relations professionnelles sur l'évolution des cours boursiers et, d'autre part, de confronter les réactions des marchés français et américains.

L'idée d'allégeance duale (*dual commitment*) devrait également être reprise et poussée plus avant dans le contexte français<sup>6</sup>. Il conviendrait d'identifier, dans un premier temps, les déterminants du climat social. Puis, d'examiner l'effet du climat social à la fois sur l'implication syndicale, l'implication dans l'entreprise et sur l'allégeance duale et,

---

<sup>4</sup> DELERY, J.E. et DOTY, D.H. 1996. « Modes of theorizing in strategic human resource management : tests of universalistic, contingency and configurational performance predictions », *Academy of Management Journal*, 39(4) : 802-835.

<sup>5</sup> La réédition de l'enquête REPONSE devrait avoir lieu en 2004-2005. COUTROT T., MALAN A. et ZOUARY P., « La boîte noire des relations sociales dans l'entreprise : apports et limites d'un questionnement direct », *Travail et Emploi*, à paraître janvier 2003.

<sup>6</sup> DEERY S.J. et IVERSON R.D., *Antecedents and consequence of dual and unilateral commitment : a longitudinal study*, Working Paper n°1, University of Melbourne, January 1998.



enfin, d'étudier l'effet de ces différentes dimensions sur la performance<sup>7</sup>. A cette fin, le questionnaire élaboré par Deery et Iverson pourrait être traduit en français et soumis à un échantillon d'entreprises françaises. Le test d'un modèle d'équations structurelles pourrait alors permettre de déterminer les causalités entre ces différentes variables.

Enfin, plusieurs éléments du contexte de la négociation collective en France pourraient faire l'objet d'une étude approfondie, il serait pertinent, notamment, de tester :

- l'influence de la compétence et de l'expérience des négociateurs ;
- l'hypothèse selon laquelle la pluralité des enjeux de négociation facilite l'établissement d'accords ;
- la *théorie de l'engagement relationnel* qui suppose que la fréquence des rencontres entre les interlocuteurs a un effet sur les relations sociales et affectives et, par conséquent, favoriserait la négociation ;
- l'influence des écarts de pouvoir entre les parties sur la réussite des négociations.

Ce type d'études pourrait être mené en privilégiant une observation des comportements des acteurs dans l'entreprise dans une perspective contextuelle et comparative. L'objet serait de mieux comprendre les modalités et les processus pouvant conduire à une négociation aboutissant à des « gains mutuels ».

Dans le cadre de cette thèse, la mise en évidence d'absence de relations significatives entre la présence syndicale et la performance des entreprises invite à une réflexion sur la faible place laissée à la négociation collective en France. En effet, « *organisation et décision, conflit et négociation sont consubstantiels, et le fait de nommer les litiges (sans les éluder), puis de s'attacher à les résoudre par la négociation est performatif : cela évite qu'ils dégèrent en blocages organisationnels* » rappellent Bourque et Thuderoz<sup>8</sup>. Lawrence et Lorsch montrent ainsi que les entreprises les plus performantes, face à des environnements de plus en plus concurrentiels, sont souvent celles qui se livrent à la confrontation des points de vue et à la recherche de compromis<sup>9</sup>. Selon

<sup>7</sup> ANGEL H.L. et PERRY J.L., « Dual commitment and labor-management relationship climate », *Academy of Management journal*, vol. 29, 1986, pp. 31.50

<sup>8</sup> BOURQUE R. et THUDEROZ C., *op. cit.*, 2002, page 99.

<sup>9</sup> LAWRENCE P. et LORSCH J., *Adapter les structures de l'entreprise. Intégration ou différenciation*, Paris, Editions d'Organisation, 1973.

eux, « *un système de résolution des conflits efficace est réellement la même chose qu'un système de prise de décision efficace, et ce sont les éléments centraux de performance des organisations* »<sup>10</sup>.

## **2. Les négociations sociales dans les entreprises en France : quelques réflexions**

Au-delà de l'examen de l'influence syndicale sur la performance de l'entreprise, trois considérations s'imposent en matière de négociation collective en France, au regard de l'expérience réalisée dans cette recherche. La première est qu'il est difficile culturellement pour les acteurs sociaux de s'engager dans un véritable processus de négociation susceptible d'optimiser la prise de décision et d'assurer un certain dynamisme organisationnel. La deuxième est la nécessaire prise en compte du processus de désagrégation syndical qui affecte le syndicalisme français depuis une trentaine d'années. La troisième porte sur la nécessité d'assurer une légitimité plus grande aux organisations syndicales pour assurer un dialogue social de qualité dans les entreprises françaises. Ces considérations invitent à une réflexion sur la négociation collective en France.

### **2.1. Une réticence des acteurs sociaux à s'engager**

Aujourd'hui, les organisations syndicales se consacrent de plus en plus à la négociation dans les entreprises. Dans tous les pays industrialisés, « *il existe un palier intermédiaire entre la loi et le contrat individuel de travail : la convention collective qui est négociée et signée entre les employeurs et les syndicats* »<sup>11</sup>. Dans les pays anglo-saxons et en Europe du Nord, les conventions collectives fixent le niveau des salaires, la durée du travail, les règles de promotion et de licenciement, etc<sup>12</sup>. En France, le système de relations professionnelles se singularise par la faible place laissée à la négociation. Lorsque l'on compare les procédures de licenciements collectifs dans les différents pays d'Europe, la France fait partie de ces pays dans lesquels la négociation d'un accord sur le contenu du plan social n'est pas nécessaire. Dans le cas allemand, en revanche, « *l'employeur doit*

---

<sup>10</sup> *Ibid.*, page 191.

<sup>11</sup> ANDOLFATTO D. et LABBE D., *op. cit.*, 2000, page 95.

<sup>12</sup> SLOMP H., *Les relations professionnelles en Europe*, Paris, L'Atelier, 2000.

*d'une part, engager une discussion sur le projet même de restructuration entraînant des licenciements pour motif économique (...), d'autre part, il doit négocier avec le comité d'entreprise le contenu du plan social qui a pour objet de compenser les préjudices financiers subis par les salariés* »<sup>13</sup>. Cet exemple, parmi tant d'autres, montre que les relations sociales françaises ne sont pas centrées sur la recherche d'un compromis entre les syndicats et les employeurs. En cela, la conception de la négociation en France repose davantage sur un échange de point de vue qui n'a aucune influence sur les décisions managériales plutôt que sur un véritable engagement contractuel entre les parties prenantes.

Le système de négociation dans les entreprises françaises est caractérisé par une tendance à *une approche non contractuelle ou peu contractuelle*<sup>14</sup>. Chaque partie en présence (syndicat, direction) a une forte réticence à s'engager sur des accords qui résultent de compromis. La stabilité de ce type de système de négociation s'explique par de puissants facteurs structurels et culturels. D'une part, la faiblesse de la présence syndicale rend peu crédibles les promesses et les menaces des syndicats et d'autre part, la division syndicale rend difficile l'engagement, alors que celui-ci est à la base de la négociation contractuelle. En outre, les dirigeants français ne sont pas encore prêt à partager le pouvoir et à impliquer les organisations syndicales dans les décisions relevant de la gestion des entreprises. Chacun campe alors sur ses positions et les échanges très institutionnels ne permettent pas de construire un véritable dialogue entre les acteurs sociaux. Par ailleurs, comme le rappellent Andolfatto et Labbé, *« cette carence générale et ancienne a conduit l'Etat à édicter un droit du travail étendu et relativement plus précis que dans les autres pays, dépossédant ainsi la négociation d'une partie de son objet et entretenant une sorte de cercle vicieux »*<sup>15</sup>. Or, depuis quelques années, les acteurs économiques semblent prendre conscience des aspects pervers de cette interventionnisme excessif des pouvoirs publics dans la négociation collective<sup>16</sup>. On perçoit de plus en plus une volonté de trouver des mécanismes qui favorisent la négociation entre les partenaires sociaux sans avoir recours à la loi. Ce système se révèle toutefois très difficile à faire évoluer en raison de la crise de légitimité qui affecte les organisations syndicales en France.

<sup>13</sup> BRIZARD A., « Licenciements collectifs pour motif économique : comment font nos partenaires ? », *Premières Synthèses*, MASTS-DARES, n°35.3, août 2002.

<sup>14</sup> MARTIN C., « A propos du système non contractuel à la française », in Thuderoz C. et Giraud-Héraud A. (coord.), *La négociation sociale*, Paris, CNRS Editions, 2000, pp. 209-219.

<sup>15</sup> ANDOLFATTO D. et LABBE D., *op. cit.*, 2000, page 96.

<sup>16</sup> La seconde loi Aubry sur les 35 heures est une caricature de l'omniprésence de l'Etat dans la régulation sociale. AMADIEU J.F. et BOISSARD D., *op. cit.*, 2001, p.13.

## 2.2. Un processus de décomposition syndical qui s'accompagne d'une crise de légitimité et d'efficacité des centrales syndicales représentatives

Le syndicalisme français est l'objet aujourd'hui d'un processus de décomposition qui résulte, à la fois, de la perte du « ciment idéologique » – liée à la montée de l'individualisme<sup>17</sup> – et de la difficulté des grandes centrales syndicales à traiter les problèmes au niveau de l'entreprise<sup>18</sup>. Il en résulte plusieurs conséquences pour les relations professionnelles en France. En premier lieu, on assiste à une crise de la « représentativité syndicale » qui se traduit par une diminution des adhésions syndicales et par une position de retrait des salariés vis-à-vis de leurs représentants syndicaux. Même pour la faible proportion de jeunes salariés qui s'engagent dans le syndicalisme<sup>19</sup>, leur engagement n'implique pas une identification politique ou culturelle à celle-ci, ce qui pose des problèmes aux centrales syndicales traditionnelles. Les jeunes militants, en effet, ont tendance à s'exclure des débats qui agitent leur organisation au plan national, « *certaines d'entre eux pratiquent allègrement le zapping, passant d'une organisation à une autre dès lors que l'appareil veut leur imposer des décisions qui les dérangent ou avec lesquelles ils ne sont pas d'accord* »<sup>20</sup>. Ce comportement conduit certains militants syndicaux à rejoindre des organisations syndicales plus radicales qui profitent de ce contexte pour étendre leur influence. Dès lors, on assiste à un émiettement syndical qui crée un rapport de force déséquilibré avec les employeurs. Le fait qu'un accord puisse être signé par des syndicats minoritaires entretient ainsi l'existence de syndicats peu représentatifs. Il s'agit souvent d'un processus qui arrange les chefs d'entreprise car cela leur permet de faire passer des textes plus facilement. Or, de plus en plus de dirigeants se rendent compte que leur calcul est dangereux à long terme car le morcellement syndical favorise les points de vue extrêmes et nuit aux syndicats réformistes<sup>21</sup>.

<sup>17</sup> LIPOVETSKY G., *L'ère du vide. Essai sur l'individualisme contemporain*, Paris, Gallimard, 1983.

<sup>18</sup> D'autres facteurs exogènes permettent d'expliquer cette érosion syndicale. Cf. *infra*, chapitre 3, section 2.

<sup>19</sup> Estimé autour de 2 % des 18-30 ans. Cf. LEBARON F., Travail, jeunesse et syndicalisme dans l'Europe des années 1990 : premiers éléments de synthèse, *Syndicalisme et Société*, vol.4, n°1, 2001, pp. 15-47.

<sup>20</sup> LANDIER H., *op. cit.*, 2001, page 49.

<sup>21</sup> En effet, pour les entreprises, le risque social ne vient plus tant de l'intérieur que d'interlocuteurs extérieurs, souvent mal identifiés, mais dont l'intervention peut être redoutable par ses effets. « L'affaire Danone » demande ainsi à être considérée avec attention : les difficultés les plus graves de conséquences pour l'image de l'entreprise ne sont pas venues des syndicats, mais de l'association Attac, qui est parvenue à mobiliser les politiciens et les médias contre le plan prévu par l'entreprise. Les relations sociales demandent ainsi à être revisitées de façon à prendre en compte l'existence et l'action possible de ces nouveaux venus.

En second lieu, le déclin de l'adhésion syndicale a une influence directe sur les moyens de financement des grandes centrales qui ne peuvent plus s'appuyer uniquement sur les cotisations de leurs adhérents. Toutes les confédérations syndicales représentatives sont obligées aujourd'hui de faire appel à des aides extérieures<sup>22</sup>. Cette situation a pour effet de réduire l'autonomie d'action de la plupart des syndicats français et a des conséquences directes sur le pouvoir de négociation des centrales syndicales.

Cette évolution a soulevé toute une série de questions en ce qui concerne le devenir du syndicalisme en France, notamment, celle du financement des structures syndicales et celle portant sur la représentativité des organisations syndicales.

### 2.3. Une réforme en cours de discussion

L'ensemble des acteurs économiques et sociaux stigmatisent la faiblesse de la négociation collective dans notre pays et appellent de leurs vœux la mise en place de nouvelles normes afin d'améliorer la qualité du dialogue social. Fortement influencé par la thématique de la « refondation sociale » lancée par le MEDEF, le nouveau gouvernement devrait proposer une réforme des règles de la négociation collective au cours des prochains mois. Les discussions autour du dialogue social se focalisent essentiellement sur le rôle de l'Etat dans la négociation collective et appellent un débat sur le niveau de la négociation à privilégier et sur la représentativité syndicale. Les dirigeants d'entreprises considèrent que l'interventionnisme de l'Etat est trop important et que le niveau de négociation le plus adapté devrait être celui de l'entreprise. Selon eux, c'est à ce niveau qu'il est possible de construire une véritable coopération. C'est également à ce niveau que la négociation a le plus de chance d'aboutir à l'élaboration de règles entraînant une amélioration de la performance globale, c'est-à-dire une performance qui prend en compte les intérêts de chaque partie.

Cependant, les organisations syndicales sont plutôt réticentes au tout entreprise dans la mesure où le rapport de force entre employeur et syndicats est souvent moins équilibré dans les petites structures. En effet, les risques associés à une négociation collective qui se situerait uniquement au niveau des entreprises ont été souligné dans cette

---

<sup>22</sup> Cf. l'article intitulé « L'argent secret des syndicats » paru dans le numéro de mars 2002 du mensuel *Capital* (pp. 88-107).

recherche. Il arrive en effet que certaines directions soient tentées de contourner les syndicats d'opposition en donnant la priorité aux discussions menées avec des syndicats plus coopératifs voire à des représentants du personnel non syndiqués. La recherche met clairement en évidence que la négociation conduit souvent à l'élaboration de règles unilatéralement par les employeurs. Il suffit de prendre, pour exemple, les nombreux dérapages qui ont existé dans le cadre du mandatement syndical.

La plupart des observateurs sont d'accord pour dire que l'amélioration de la négociation collective doit passer alors par une re-légitimation des organisations syndicales dont l'aptitude à exprimer les intérêts collectifs des salariés est souvent remise en cause par les employeurs. En effet, si l'on veut réduire l'intervention de l'Etat et favoriser la création de règles entre les organisations syndicales et les employeurs, il convient de garantir les conditions d'une négociation équilibrée. Avec un taux de syndicalisation de l'ordre de 8 %, qui plus est, focalisé sur le service public et les grandes entreprises, la représentativité syndicale est largement remise en question<sup>23</sup>. Pour cela, plusieurs organisations syndicales se disent intéressées par un système où le poids des syndicats serait mesuré par une élection ayant lieu le même jour dans toutes les entreprises de chaque branches professionnelles. Le successeur de Nicole Notat à la tête de la C.F.D.T., François Chérèque attend d'ailleurs du nouveau gouvernement français qu'il réforme les règles de la négociation collective afin de resserrer le lien entre les syndicats et les salariés et, par là même, offrir des interlocuteurs légitimes aux directions d'entreprise.

Selon de nombreux spécialistes, il conviendrait également de stimuler les adhésions syndicales afin d'assurer aux organisations syndicales une plus grande légitimité aux yeux des employeurs. Le développement de « services » permettrait aux salariés d'avoir le sentiment que l'adhésion à un syndicat apporte une valeur ajoutée plus importante à ceux qui sont adhérents<sup>24</sup>. Les cotisations induites par la recrudescence des effectifs syndiqués permettraient d'assurer le financement des centrales syndicales. La cotisation des adhérents assurerait ainsi une plus grande autonomie des syndicats vis-à-vis des employeurs car il est largement apparu au cours de l'étude sur le terrain que le financement de certaines sections syndicales maintient ces dernières dans une position d'inféodation à l'égard des

---

<sup>23</sup> La France n'est pas le seul pays européen où la représentativité des syndicats est remise en question. En effet, le doute sur la capacité de représentation des syndicats existe aussi en Allemagne où d'importants changements sociologiques et économiques sont intervenus récemment. En Grande-Bretagne, il n'existe pas d'équivalent à la représentativité des confédérations syndicales en France car il n'existe qu'une centrale, le T.U.C. (*Trade Union Congress*). Cette organisation syndicale a perdu beaucoup d'influence auprès des salariés et auprès de l'Etat au cours de ces dernières années.

<sup>24</sup> AMADIEU J.F. et BOISSARD D., *op. cit.*, 2001.

employeurs. D'autres propositions ont été faites pour permettre le développement de l'adhésion syndicale dans les entreprises françaises. Parmi celles-ci, il est possible d'imaginer des incitations fiscales pour les entreprises ou lier les financements publics au nombre d'adhérents plutôt que sur le nombre d'électeurs<sup>25</sup>.

L'autonomie financière des organisations syndicales vis-à-vis des directions d'entreprises est une question essentielle à laquelle l'ensemble des acteurs sociaux doivent répondre. De même, il convient de stopper le phénomène de désagrégation syndicale auquel nous assistons et revoir les règles de la représentativité syndicale. Cette situation entrave la résolution des conflits d'intérêts entre les partenaires sociaux et l'élaboration de compromis acceptable par tous. Il en va de la réussite du dialogue social dans les entreprises françaises.

---

<sup>25</sup> AMADIEU J.F. et BOISSARD D., *op. cit.*, page 61.

## **REFERENCES BIBLIOGRAPHIQUES**



## REFERENCES BIBLIOGRAPHIQUES

- ABOWD J.** (1989), « The effects of Wage Bargains on stock Market Value of the Firm », *American Economic Review*, vol. 79, september, p. 774-800.
- ADAM G.** (1983), *Le pouvoir syndical*, Paris, Dunod.
- ADAM G.** (2000), *Les relations sociales année zéro*, Paris, Bayard Editions.
- ADAMS J.** (1963), « Toward an understanding of inequity », *Journal of Abnormal and Social Psychology*, Vol. 67 n°5, pp. 436-442
- ADDISON J.T.** (1981), « Do unions raise productivity », *Business and Economic Review*, December, pp. 10-16.
- ADDISON J.T.** (1982), « Are unions good for productivity ? », *Journal of Labor Research*, vol. 3, n°2, Spring, pp. 125-138.
- ADDISON J.T.** (1983), « The evolving debate on unions and productivity », *Journal of industrial relations*, 25, 286-300.
- ADDISON J.T.** (1984), « Trade unions, corporatism and inflation », *Journal of Labor Research*, n° 1, Winter, pp. 39-62.
- ADDISON J.T.** (1985), « What do unions really do ? A review article », *Journal of Labor Research*, n°2, Spring, pp. 127-146.
- ADDISON J.T. et BARNETT A.H.** (1982), « The impact of unions on productivity », *British Journal of Industrial Relations*, 20, pp. 145-162.
- ADDISON J.T. et BELFIELD C.** (2000) « The Impact of Financial Participation and Employee Involvement on Financial Performance: A Re-estimation using the 1998 WERS », *Scottish Journal of Political Economy*, 47, 5, pp. 571-583.
- ADDISON J.T. et CHILTON J.** (1993), « Can we identify union productivity effects ? », *Industrial Relations*, vol. 32, n°1, Winter.
- ADDISON J.T. et HIRSCH B.** (1989), « Union effects on productivity, profits and growth : Has the long run arrived ? », *Journal of Labor Economics*, vol. 7, january, pp. 72-105.
- ADDISON J.T., SIEBERT S., WAGNER J. et WEI X.** (2000), « Worker participation and firm performance : evidence from Germany and Britain », *British Journal of Industrial Relations*, vol.38, n°1, pp. 7-48.
- AKERLOF G.** (1982), « Labor contracts as partial gift exchange », *Quarterly Journal of Economics*, n°97, november, pp.543-569.
- AKERLOF G.** (1984), « Gift exchange and efficiency wage theory : four views », *American Economic Review*, 74, 2, pp.79-83.
- AKERLOF G. et YELLEN J.** (1986), *Efficiency wage models of the labor market*, Cambridge : Cambridge University Press.
- ALLARD-POESI F., DRUCKER-GODARD C. et EHLINGER S.** (2000), « Analyses de représentations et de discours », in Thiétard R.A. et coll., *Méthodes de recherche en management*, Paris, Dunod, pp.449-475.
- ALLEN S.** (1984), « Trade unions, absenteeism, and Exit-Voice », *Industrial and Labor Relations Review*, vol. 37, april, p. 331-345.
- ALLEN S.** (1984), « Unionized construction workers are more productive », *Quarterly Journal of Economics*, n°99, may, pp. 251-274.
- ALLEN S.** (1985), « Why construction industry productivity is declining », *The Review of Economics and Statistics*, pp.661-669.

- ALLEN S. (1986a), « Unionization and productivity in office building and school construction », *Industrial and Labor Relations Review*, january, vol . 39, p. 187-201.
- ALLEN S. (1986b), « Union work rules and efficiency in the building trades », *Journal of Labor Economics*, vol.4, n°2, pp. 212-242.
- ALLEN S. (1986c), « The effect of unionism on productivity in privately and publicly owned hospitals and nursing homes », *Journal of Labor Research*, n°7, winter, pp. 59-68.
- ALLEN S. (1987), « Can union labor ever cost less ? », *Quarterly Journal of Economics*, n°102, may, pp. 347-373.
- ALLEN S. (1988a), « Declining unionization in construction : the facts and the reasons », *Industrial and Labor Relations Review*, avril, pp. 343-359.
- ALLEN S. (1988b), « Further evidence on union efficiency in construction », *Industrial Relations*, spring, vol . 27, n°2, pp. 232-240.
- ALLEN S. (1988c), « Productivity levels & productivity change under unionism », *Industrial Relations*, winter, vol . 27, n°1, pp. 94-113.
- ALLOUCHE J. (1985), *La typologie des stratégies sociales des entreprises françaises : une nouvelle approche*, Institut ADIA, octobre.
- ALLOUCHE J. (1991), « La formation dans l'entreprise : une analyse de 255 bilans sociaux d'entreprise 1979-1989 », *Revue de Gestion des Ressources humaines*, 2, pp. 58-63.
- ALLOUCHE J. (1992), « Les dépenses sociales des entreprises : une analyse de 255 bilans sociaux d'entreprise 1979-1989 », *Revue de Gestion des Ressources humaines*, 3, pp. 39-47.
- ALLOUCHE J. (1993), « Les rémunérations salariales. Une analyse de 255 bilans sociaux d'entreprise (1979-1991) », *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, n°8, juillet, pp.52-61.
- ALLOUCHE J. et HUAULT I. (1997), « Relations sociales et flexibilité du travail : vers une évolution du système de régulation », in M. Tremblay et B. Sire eds, *GRH face à la crise : GRH en crise ?*, Montréal, Presses des HEC, pp.150-172.
- ALLOUCHE J. et KRAUSZ N. (1984), *Performances économiques et performances sociales, cohérence ou contradiction*, Institut ADIA.
- AMADIEU J.F. (1989), « Une interprétation de la crise du syndicalisme : les enseignements de la comparaison internationale », *Travail et Emploi*, p. 46-59.
- AMADIEU J.F. (1990), « Le prix de la loyauté », *Gérer et Comprendre*, mars, pp. 59-60.
- AMADIEU J.F. (1990), « Salaire d'efficience, contrat implicite et théorie des organisations », *Revue Française de Sociologie*, XXXI, pp. 225-242.
- AMADIEU J.F. (1992), « Les fluctuations de l'intensité conflictuelle : vers une explication utilitariste ? », *Revue de gestion des Ressources Humaines*, n°3, avril, pp. 3-12.
- AMADIEU J.F. (1992), *Nouvelles directions dans l'organisation du travail, la dynamique des relations professionnelles*, Paris, OCDE,.
- AMADIEU J.F. (1993), *Organisations et travail, Coopération, conflit et marchandage*, Paris, Vuibert.
- AMADIEU J.F. (1995), *Le management des salaires*, Paris, Economica.
- AMADIEU J.F. (1999), *Les syndicats en miettes*, Paris, Seuil.
- AMADIEU J.F. et BOISSARD D. (2001), *La démocratie sociale en danger – Laissons vivre les partenaires sociaux !*, Paris, Editions Liaisons.
- AMADIEU J.F. et CADIN L. (1996), *Compétence et organisation qualifiante*, Paris, Economica.
- AMADIEU J.F. et GAVINI C. (1997), *De quoi souffre le système français de relations professionnelles ?*, Actes du VIII<sup>ème</sup> Congrès de l'AGRH, Montréal, 4-5 septembre, pp. 37-44.
- AMADIEU J.F. et GROUX G. (1996), « Production de règles, "relation d'emploi" et performance économique », in A.M. Fericelli et B. Sire ed., *Performance et Ressources humaines*, Economica, pp. 180-193.
- AMADIEU J.F. et MERCIER N. (1997), « La délégation unique du personnel, une chance pour notre système de représentation ? », *Travail et Emploi*, n°73, pp. 87-95.
- AMADIEU J.F. et ROJOT J. (1996), *Gestion des ressources humaines et relations professionnelles*, Paris, Litec.
- ANDOLFATTO D. et LABBE D. (2000), *Sociologie des syndicats*, Paris, La Découverte, Coll. Repères, 115 pages.

- ANGEL H.L. et PERRY J.L. (1986), « Dual commitment and labor-management relationship climate », *Academy of Management Journal*, vol. 29, pp. 31-50
- AOKI M. (1988), *Information, incentives and bargaining in the Japanese economy*, Cambridge University Press, New York, traduction française « *Economie japonaise. Information, motivation et marchandage* », Paris, Economica, 1991.
- ARCIMOLES (d') C.H. (1995), *Diagnostic financier et gestion des ressources humaines, nécessité et pertinence du bilan social*, Paris, Economica.
- ARCIMOLES (d') C.H. (1999), « Les investisseurs face à la performance sociale de l'entreprise », *Revue Française de Gestion*, janvier-février, pp. 122-134.
- ARCIMOLES (d') C.H. et HUAULT I. (1996), « Relations industrielles, productivité et valeur boursière de l'entreprise ; apports et limites des recherches anglo-saxonnes », in A.M. Fericelli et B. Sire (eds), *Performance et Ressources humaines*, Economica, pp. 210-231.
- ARCIMOLES (d') C.H. et HUAULT I. (1998), « Enjeux et déterminants d'une contextualisation des relations sociales », in J. Allouche et B. Sire (eds), *Ressources humaines, une gestion éclatée*, Economica, pp. 235-251 .
- ARGYS L. et REES D. (1995), « Unionization and school productivity : a reexamination », in *Research in Labor Economics*, vol.14, pp.49-68.
- ARROWS K.J. (1974), *Social choice and individual values*, Willey, 1963. Traduction française, *Choix collectifs et préférences individuelles*, Paris, Calman-Levy.
- ARTHUR J. (1994), « Effects of human resource systems on manufacturing performance and turnover », *Academy of Management*, vol.37, n°3, june, pp.670-687.
- ASHER H.B. (1976), *Causal modeling*, Beverly Hills, Sage Publications.
- ASHRAF J. (1994), « Union wage effect : An overview of recent literature », *Labor Studies Journal*, Summer, pp. 3-24.
- AUDET M. et LAROUCHE V. (1988), « Paradigmes, écoles de pensée et théories en relations industrielles », *Relations industrielles*, 43/1, pp. 3-31.
- BAIN G.S. et CLEGG H.A. (1974), « A strategy for industrial relations research in Great Britain », *British Journal of Industrial Relations*, March, pp. 91-119.
- BAJOIT G. (1988), « Exit, voice, loyalty ...and apathy » *Revue Française de Sociologie*, n°XXIX/2, juin.
- BALDWIN C. (1983), « Productivity and labor unions : an application of the theory of self-enforcing contracts », *Journal of Business*, 56, April, pp. 155-185.
- BANGOURA S. et DAYAN J.L. (2001), « Négocier les salaires dans l'entreprise : une pratique courante mais souvent informelle », *Premières Synthèses*, février , n°05.1, MES-DARES.
- BARALDI L. (1998), *La hiérarchie des salaires : un nouvel objet de coopération dans l'entreprise*, Communication au colloque « Le chercheur en sciences sociales et le syndicaliste : quelles coopérations ? », 17-18 septembre, Université de Grenoble 2.
- BARBASH J. (1964), « The elements of industrial relations », *British Journal of Industrial Relations*, vol. 11, n°1, pp. 66-78.
- BARBASH J. (1984), *The elements of industrial relations*, Madison, Wisconsin, The University of Wisconsin Press.
- BARDELLI P. (1996), *Le modèle de production flexible*, Paris, PUF, coll. Que sais-je ?, n°3095.
- BARDIN L. (1986), *L'analyse de contenu*, Paris, PUF.
- BARRAT O., COUTROT T. et MABILE S. (1996), *La négociation salariale en France, des marges de manœuvre réduites au début des années 1990*, Données Sociales, INSEE.
- BARTEL A.P. (1994), « Productivity Gains from the Implementation of Employee Training Programs », *Industrial Relations*, vol. 33, no.4, October, pp. 411-425.
- BAUMARD M. et BLANCHOT M. (1991), *Crise du syndicalisme*, Paris, Hatier.
- BAUMARD P. et IBERT J. (1999), « Quelles approches avec quelles données ? », in Thiétard R.A. et coll., *Méthodes de recherche en management*, Paris, Dunod.
- BAYET A. (1996), *L'éventail des salaires et ses déterminants*, Données Sociales, INSEE.
- BAZZOLI L. (1999), *L'économie politique de John R. Commons*, Paris, L'Harmattan.
- BEAUMONT P. et HARRIS R. (1995), « Comparing union and nonunion establishments in Britain », *Relations industrielles*, vol. 50, n°3, 1995, pp. 516-530.
- BECKER B. (1987), « Concession Bargaining : The impact on Shareholder's equity », *Industrial and Labor Relations Review*, vol. 40, n° 2, January, pp.268-279.

- BECKER B.** (1995), « Union rents as a source of takeover gains among target shareholders », *Industrial and Labor Relations Review*, vol. 49, octobre, p. 3-19.
- BECKER B. et OLSON C.** (1986), « The impact of strikes on shareholders equity », *Industrial and Labor Relations Review*, vol. 39, n° 3, avril, p. 425-438.
- BECKER B. et OLSON C.** (1987), « Labor Relation and Firm Performance », in Kleiner et al. eds, *Human Resources and the performance of the firm*, IRRA, Madison, p. 43-85.
- BECKER B. et OLSON C.** (1989), « Unionization and shareholder Interests », *Industrial and Labor Relations Review*, vol. 42, january, pp. 246-261.
- BECKER B. et OLSON C.** (1992), « Unions and firm profit », *Industrial Relations*, vol. 31, n°3, pp. 395-415.
- BECKER B.E. et HUSELID M.A.** (1998), « High performance work systems and firm performance : a synthesis of research and managerial implications », in *Research in Personnel and Human Resources Management*, vol.16, pp. 53-101.
- BEER M., SPECTOR B., LAWRENCE P., QUINN MILLS D. et WALTON R.** (1985), *Human Resource Management : A general Manager's perspective*, Glencoe, Ill. : Free Press.
- BELCHER J.** (1988), « The role of unions in productivity management », *Personnel*, vol.65, n°1, January.
- BELMAN D.** (1992), « Unions, the quality of labor relations and firm performance », in Mishel L. et Voos P.B., (eds), *Unions and economic competitiveness*, New York, M.E. Sharpe, pp. 41-108.
- BELMAN D. et WILSON K.** (1989), *Time series research on union productivity effects : Are past results idiosyncratic ?*, Working paper n°121, University of Wisconsin-Milwaukee.
- BEMMELS B.** (1987), « How unions affect productivity in manufacturing plants », *Industrial and Labor Relations Review*, January, pp. 241-253.
- BEN-HER A. et ESTRIN S.** (1991), « What happens when unions run firms ? unions as employee representatives and as employers », *Journal of Comparative Economics*, 15, pp.65-87.
- BENSON J.** (1994), « The economic effects of unionism on Japanese manufacturing enterprises », *British Journal of Industrial Relations*, March.
- BERGERON J.L.** (1979), « Le climat organisationnel et la satisfaction au travail », in Bergeron J.L. et al. (eds.), *Les aspects humains de l'organisation*, Montréal, Gaëtan Morin Editeur, pp. 289-312.
- BETCHERMAN G.** (1997), *Changer de stratégies sur le lieu de travail : Améliorer les résultats pour les entreprises, les travailleurs et la société*, Gouvernement Canadien et OCDE.
- BEVORT A.** (1995), « Compter les syndiqués, méthodes et résultats : la CGT et la CFDT, 1945-1990 », *Travail et Emploi*, n°62, p.40.
- BLACK D.** (1958), *The theory of committees and elections*, Cambridge University Press.
- BLACK S. et LYNCH L.** (2001), « How to Compete: The Impact of Workplace Practices and Information Technology on Productivity », *Review of Economics and Statistics*, 83(3), pp. 434-445.
- BLAIN A.N.J. et GENNARD J.** (1970), « Industrial relations theory, a critical review », *British Journal of Industrial Relations*, november, pp. 389-407.
- BLANCHFLOWERS D.** (1984), « Union relative wage effects : A cross-section analysis using establishment data », *British Journal of Industrial Relations*, vol. 22, pp. 311-332.
- BLYTON P., DASTMALCHIAN A. et ADAMSON R.** (1987), « Developing the concept of industrial relations climate », *The Journal of Industrial Relations*, vol.29, pp. 207-217.
- BOAL W.** (1990), « Unionism and productivity in West Virginia Coal mining », *Industrial and Labor Relations Review*, April, vol.43, p. 390-405.
- BOBKO P. et STONE-ROMERO E.F.** (1998), « Meta-analysis may be another useful research tool, but it is not a panacea », in *Research in Personnel and Human Resource Management*, vol.16, pp.359-397.
- BOIVIN J.** (1987), « Relations industrielles : une pratique et une discipline », *Relations Industrielles*, vol.42, n°1, pp. 179-195.
- BOOTH A.L.** (1995), *The economics of the trade union*, Cambridge University Press.
- BOOTH A.L. et Mac CULLOUGH A.** (1999), « Redundancy Pay, Unions and Employment », *The Manchester School*, Vol 67, No. 3, pp. 346-366.
- BOURGUIGNON A.** (1995), « Peut-on définir la performance ? », *Revue Française de Comptabilité*, n°269, juillet-août, pp.61-66.

- BOURGUIGNON A.** (1996), « Définir la performance : une simple question de vocabulaire ? », in A.M. Ferlicelli et B. Sire (eds.), *Performance et Ressources Humaines*, Paris, Economica, pp. 18-31.
- BOURNOIS F.** (1996), « Relations industrielles, source de la performance économique et sociale de l'entreprise : la cas d'Alsachimie », in A.M. Ferlicelli et B. Sire ed., *Performance et Ressources humaines*, Economica, p. 232-255.
- BOYER R.** (1986), *La théorie de la régulation : une analyse critique*, Paris, La Découverte.
- BOYER R. et DURAND J.-P.** (1993), *L'après fordisme*, Paris, Syros.
- BRETON A.** (1986) *Bureaucratic conduct in business corporations*, Papier de recherche, University of Toronto, septembre.
- BRETON A. et WINTROBE R.** (1982), *The logic of bureaucratic conduct*, Cambridge University Press.
- BRETT J. et GOLDBERG S.** (1979), « Wildcat strikes in bituminous coal mining », *Industrial Labor Relations Review*, july.
- BRIZARD A.** (2002), « Licenciements collectifs pour motif économique : comment font nos partenaires ? », *Premières Synthèses*, MASTS-DARES, n°35.3, août.
- BRONARS S., DEERE D.** (1990), « Union representation elections and firm profitability », *Industrial Relations*, 29, Winter, pp. 15-37.
- BRONARS S., DEERE D.** (1994), « Unionization and profitability : evidence of Spillover effects », *Journal of Political Economy*, 102 (6), pp. 15-37.
- BRONARS S., DEERE D. et TRACY J.** (1994), « The effect of unions on firm behavior : an empirical analysis using firm-level data », *Industrial Relations*, vol.33, n°4, October, pp. 426-451.
- BROUSSEAU E.** (1989), « L'approche néo-institutionnelle de l'économie des coûts de transaction », *Revue Française d'Economie*, vol.IV, n°4.
- BROWN C. et MEDOFF J.L.** (1978), « Trade unions in the production process », *Journal of Political Economy*, vol : 86, n°3, June, pp. 355-378.
- BRUNELLO G.** (1992), « The effect of unions on firm performance in Japanese manufacturing », *Industrial and Labor Relations Review*, April, pp. 471-487.
- BRYSON A.** (1999), « The impact of employee involvement on small firms' financial performance », *National Institute Economic Review*, July, pp. 70-87.
- BRYSON A. et McKAY S.** (1997), « What about the workers ? », in R. Jowell *et al.* (eds), *British Social Attitudes : the 14<sup>th</sup> report*, Aldershot, Dartmouth.
- BUE J.** (1996), « Pratiques participatives, organisation du travail et climat social », *Travail et Emploi*, n°66, pp. 59-70.
- BUNUEL J. et SAGLIO J.** (1977), « Les faiblesses de la négociation collective et le pouvoir patronal », *Sociologie du Travail*, n°4.
- BURAWOY M.** (1979), *Manufacturing Consent*, Chicago : University of Chicago Press.
- BYRNE D., DEZHBAKHSH H. et KING R.** (1996), « Unions and police productivity : An econometric investigation », *Industrial Relations*, vol. 35, n°4, october, pp. 566-584.
- BYRNES P. et FARE R.** (1987), « Surface mining of coal : efficiency of US interior mines », *Applied Economics*, vol.19, n°12, september, pp.1665-1674.
- BYRNES P., FARE R., GROSSKOPF S. et LOVELL C.A.K.** (1988), « The effect of unions on productivity : U.S. Surface Mining of Coal », *Management Science*, n° 34, september, p. 1037-1053.
- CABLE J. et WILSON N.** (1989), « Profit sharing and productivity : an analysis of UK engineering firms », *Economic Journal*, 99, pp. 366-376.
- CAHUC P.** (1990), « La théorie des négociations salariales : une revue de la littérature », *Economie et Prévision*, n°92-93.
- CAHUC P.** (1991), *Les négociations salariales, des fondements micro-économiques aux enjeux macro-économiques*, Paris, Economica.
- CAHUC P. et LAURENT T.** (1988), « Emploi et négociations salariales en concurrence monopolistique : théorie et estimation », *Economie Appliquée*, 41.
- CAHUC P. et ZYLBERBERG A.** (1996), *Economie du travail*, Bruxelles, De Boeck.
- CAHUC P., SEVESTRE P., ZAJDELA H.** (1990), « Négociations salariales et segmentation du marché du travail », *Economie et Prévision*, n°92-93.

- CAIRE G. (1980), « Du militantisme syndical », *Revue Française des Affaires Sociales*, juillet-septembre, pp.79-123.
- CAIRE G. (1990), « Introduction : le syndicalisme en crise ? », in Bibes G., Mouriaux R. (dir.), *Les syndicats européens à l'épreuve*, PFNSP, p.15-46.
- CAIRE G. (1991), « Des relations industrielles comme objet théorique », *Sociologie du travail*, n° 3, pp. 375-401.
- CAMERON K.S. (1978), « Measuring organization effectiveness in institutions of high education », *Administrative Science Quarterly*, Vol. 23, pp. 604-632.
- CAMERON S. (1987), « Trade unions and productivity : theory and evidence », *Industrial Relations Journal*, 18, pp. 170-176.
- CAMPBELL J.P. (1977), « On the nature of organizational effectiveness », in P.S. Goodman et J.M. Pennings (eds.), *New Perspectives on Organizational Effectiveness*, Jossey Bass.
- CAMPOY E. (1998), « Relations syndicats-membres et théorie de l'échange : implication, instrumentalité et soutien perçu », in Allouche J. et Sire B., *Ressources Humaines : une gestion éclatée*, Paris, Economica, pp.195-231.
- CAVALUZZO L. et BALDWIN D. (1993), « Unionization and productive efficiency », in Fried et al. eds, *The Measurement of productive efficiency*, Oxford University Press.
- CAVES R.E. (1980), « Productivity differences among industries », in R.Caves et Krause L. eds, *Britain's Economic Performance*, Washington D.C., The Brookings Institution, pp.135-200.
- CEZARD M. et MALAN A. (1994), *Relations sociales en entreprise : le point de vue des employeurs*, DARES, n°70, septembre
- CEZARD M. et MALAN A. (1995), *Le rôle des représentants du personnel : revendications collectives et réclamations individuelles*, DARES, n°81, février.
- CEZARD M., MALAN A. et ZOUARY P. (1996), « Conflits et régulation sociale dans les établissements », *Travail et Emploi*, n°66.
- CHAMBERLAIN N. (1951), *Collective bargaining*, MacGraw Hill.
- CHAPPEL W.F., KIMENNYI M.S. et MAYER J. (1992), « The impact of unionization on the entry of firms : evidence from US Industries », *Journal of Labor Research*, vol. 13, n°2, Summer, pp. 273-283.
- CHARREAUX G. (1987), « La théorie positive de l'agence : une synthèse de la littérature », in Charreaux G., Couret A., Joffre P., Koenig G., Montmorillon De B., *De nouvelles théories pour gérer l'entreprise*, Paris, Economica, pp. 20-55.
- CHARREAUX G. (1990), « La théorie des transactions informelles : une synthèse », *Economies et Sociétés : Série Sciences de Gestion*, n°15, mai, pp. 137-161.
- HAZEL F. (1989), « Théorie économique et sociologie : adversaire ou complice ? La réflexion d'un « classique » : Talcott Parsons », *Sociologie et Société*, pp. 39-53.
- CHECK-TEK F. (1991), « Union presence and corporate productivity practices : evidence from Singapore », *British Journal of Industrial Relations*, vol.29, March, pp.123-127.
- CHEN H.T. (1990), *Theory-driven evaluations*, Beverly Hills, Sage Publications.
- CHEZUM B. et GAREN J.E. (1998), « Are union productivity effects overestimated ? : evidence from coal mining », *Applied Economics*, 30, pp. 913-918.
- CLARK K. (1980a), « The impact of Unionization on Productivity : a case study », *Industrial and Labor Relations Review*, vol. 33, july, pp. 451-469.
- CLARK K. (1980b), « Unionization and productivity : microeconomic evidence », *Quarterly Journal of Economics*, vol. 45, n°4, december, pp. 613-640.
- CLARK K. (1984), « Unionization and firm performance : the impact on profits, growth and productivity », *American Economic Review*, n° 74, december, pp. 893-919.
- CLARK K. et GRILICHES Z. (1984), « Productivity growth and R&D at the business level : results from the PIMS database », in Griliches Z. (ed.), *R&D, Patents, and Productivity*, Chicago, University of Chicago Press, pp. 393-416.
- CLEGG H.A. (1975), « Pluralism in industrial relations », *British Journal of Industrial Relations*, vol. 13, pp. 309-316.
- CLEGG H.A. (1980), *The changing system of industrial relations in Great Britain*, Oxford, Basic Blackwell.
- COASE R. (1987), « The nature of the firm », *Economica*, novembre 1937. Traduction française : « La nature de la firme », *Revue Française d'Economie*, 2.

- COCHRAN W.G.** (1954), « The combination of estimates from different experiments », *Biometrics*, 10, pp.101-129.
- COLIN T.** (1997), *Relations professionnelles, transformations de l'organisation du travail et politiques de réduction de l'emploi dans les entreprises*, Thèse de doctorat en sciences économiques, Université de Nancy 2, décembre.
- COMBESSIE J.C.** (1996), *La méthode en sociologie*, Paris, Edition La Découverte.
- COMMONS J.R.** (1970), *The economic of collective action*, The University of Wisconsin Press (2<sup>ème</sup> édition).
- CONNERTON M., FREEMAN R. et MEDOFF J.** (1979), *Industrial relations and productivity : A study of the U.S. bituminous Coal Industry*, Mimeo, Harvard University.
- CONNOLLY R.A., HIRSCH B. et HIRSCHHEY M.** (1986), « Union rent seeking, intangible capital and market value of the firm », *Review of Economics and Statistics*, vol. 68, n°4, pp. 567-577.
- CONNOLLY T., CONLON E.J., DEUTSCH S.J.** (1980), « Organizational Effectiveness : A multiple-constituency Approach », *Academy of Management Review*, Vol. 5, n°2, pp.211-217.
- COOKE W.** (1989), « Improving productivity and quality through collaboration », *Industrial Relations*, vol. 28, n°2, Spring, pp. 299-319.
- COOKE W.** (1990), « Factors influencing the effect of joint union-management programs on employee-supervisor relations », *Industrial and Labor Relations Review*, vol. 43, n°5, July, pp. 119-134.
- COOKE W.** (1994), « Employee participation programs, group-based incentives and company performance : a union-nonunion comparison », *Industrial and Labor Relation Review*, vol. 47, n°4, july, pp. 594-609.
- CORIAT B. et WEINSTEIN O.** (1995), *Les nouvelles théories de l'entreprise*, Paris, Le Livre de Poche.
- COSER L.** (1982), *Les fonctions du conflit social*, Paris, PUF.
- COUTROT T.** (1987), « Présence syndicale et compléments du salaire », *Travail et emploi*, n°31, mars.
- COUTROT T.** (1994), *Négociation et innovation salariale dans les entreprises*, DARES, n° 57, juillet.
- COUTROT T.** (1995), *Gestion de l'emploi et organisation du travail dans les entreprises innovantes : une approche statistique des pratiques d'établissements*, DARES, n°84, avril.
- COUTROT T.** (1996), « Relations sociales et performance économique : une première analyse empirique du cas français », *Travail et Emploi*, n° 66, pp. 39-66.
- COUTROT T.** (1999), *Critique de l'organisation du travail*, Coll. Repères, Paris, La Découverte, 116 pages.
- COUTROT T.** (2000), « Innovations dans le travail : la pression de la concurrence internationale, l'atout des qualifications », *Premières Synthèses*, MES-DARES, n°09.2.
- COUTROT T. et FAKHFAKH F.** (1997), « Que négocie-t-on en entreprise et pourquoi ? », *Travail et Emploi*, n° 71, pp. 35-71.
- COWLING K. et WATERSON M.** (1976), « Price-cost margins and market structure », *Economica*, 43, pp. 267-274.
- CRAIG A.** (1975), « A model for the analysis of industrial relations systems », in Jain H.C. (ed.), *Canadian labour and Industrial Relations*, Mc Graw Hill.
- CREPON B., DUGUET E. et MAIRESSE J.** (1998), *Research, innovation and productivity : an econometric analysis at the firm level*, National Bureau of Economic Research Working Paper, n°6696, August.
- CROCKETT G. et MULVEY C.** (1992), *The impact of unions on workplace productivity and profitability in Australia*, Paper presented to the conference on the economics and labour relations of Australian workplaces : Quantitative approaches, University of Sydney, 19-20 november.
- CROCKETT G., DAWKINS P., MILLER P. et MULVEY C.,** (1992), « The impact of unions on workplace productivity in Australia », *Australian Bulletin of Labour*, pp. 119-141.
- CROIZAT M. et LABBE D.** (1987), *La désyndicalisation : étude de définition*, CERAT, Grenoble.

- CUNEO P. et MAIRESSE J. (1984), « Productivity and R&D at the firm level in French manufacturing », in Griliches Z. (ed.), *R&D, Patents, and Productivity*, Chicago, The University of Chicago Press, pp. 375-392.
- CUTCHER-GERSHENFELD J. (1991), « The impact on economic performance of a transformation in workplace relations », *Industrial and Labor Relations Review*, January.
- DA COSTA I. (1990), « La théorie des relations industrielles aux Etats-Unis. De Dunlop au débat actuel », in J.D. Reynaud et al., *Les systèmes de relations professionnelles. Examen critique d'une théorie*, Ed. CNRS, pp.25-42.
- DASSA S. (1983), « Conflits ou négociations ? Les grèves, leurs résultats et la taille des entreprises », *Sociologie du travail*, n°1, pp. 32-43.
- DASTMALCHIAN A., BLYTON P. et ADAMSON R. (1991), *The climate of workplace relations*, London, Routledge.
- DAVIS J.A. (1985), *The logic of causal order*, Sage University Paper series, in Quantitative Applications in the Social Sciences, Thousands Oaks, Sage.
- DAVIS L.E. (1957), « Job redesign and productivity : a new approach », *Personnel*, 5, march, pp.423-427.
- DAVIS S. et CAVES R. (1987), *Britain's productivity gap*, Cambridge University Press.
- DE ALESSI L. (1983), « Property rights, transaction costs and X-efficiency : An essay in economic theory », *American Economic Review*, vol.73, n° 1, pp.64-81.
- DEERY S.J. et IVERSON R.D. (1998), *Antecedents and consequence of dual and unilateral commitment : a longitudinal study*, Working Paper n°1, University of Melbourne, January.
- DELANEY J.T. (1996), « Unions, human resource innovations, and organizational outcomes », in *Advances in Industrial and Labor Relations*, vol.7, pp. 207-245.
- DELANEY J.T. et HUSELID M.A. (1996), « The impact of human resource management practices on perceptions of organizational performance ». *Academy of Management Journal*, 39, pp.949-968.
- DELERY E. et DOTY D. (1996), « Modes of theorizing in strategic human resource management : test of universalistic, contingency and firm configurational performance prediction », *Academy of Management Journal*, 4, pp.802-835.
- DENNY K. (1997), « Productivity and trade unions in British manufacturing industry 1973-85 », *Applied Economics*, October.
- DIRN L. (1998), *La société française en tendances, 1975-1995*, Paris, PUF.
- DOLTON P. et ROBSON M. (1996), « Trade union concentration and the determination of wages », *British Journal of Industrial Relations*, n°34 (4), December.
- DOMOWITZ I., HUBBARD R.G. et PETERSEN B.C. (1986), « The intemporal stability of the concentration-margins relationship », *Journal of Industrial Economics*, vol. 35, September, pp. 13-34.
- DONNADIEU G. (1998), « Où va le syndicalisme français ? », *Futuribles*, n°234, p. 29-56.
- DONNADIEU G. (1999), « La performance globale : quels déterminants, quelle mesure ? », in Weiss D. (coord.), *Les ressources humaines*, Paris, Les Editions d'Organisation, pp.230-265.
- DONNADIEU G. et DUBOIS J. (1995), *Réguler le social dans l'entreprise*, Liaisons.
- DORMONT B. (1999), *Introduction à l'économétrie*, Paris, Montchrestien, page 67.
- DOUCOULIAGOS C. (1995), « Worker participation and productivity in labor-managed and participatory capitalist firms : A meta-analysis », *Industrial and Labor Relations Review*, October.
- DOUCOULIAGOS C. (1997), « The aggregate demand for labour in Australia : a meta-analysis », *Australian Economic Paper*, pp. 224-242.
- DOUCOULIAGOS C. et LAROCHE P. (2002), *The effect of Unions on Labor Productivity : A Meta-Analytic Review*, Proceedings of the Association of the Industrial Relations Academics of Australia and New Zealand (AIRAANZ) Conference, Queenstown (New Zealand), 6-8 février.
- DOUCOULIAGOS C. et LAROCHE P. (2003a), « What do unions do to productivity ? a meta-analysis », *Industrial Relations*, à paraître.
- DOUCOULIAGOS C. et LAROCHE P. (2003b), « Unions and Productivity Growth : A Meta-Analytic Review », in T. Kato and J. Pliskin (eds), *Advances in the Economic Analysis of Participatory and Labor-managed firms*, vol. 7, JAI Book series, à paraître.



- DRAGO R. et WOODEN M.** (1991), « Turnover down under : trade unions and exit behavior in Australia », *Journal of industrial relations*, 33, june, pp. 234-248.
- DRAGO R. et WOODEN M.**, (1992) « The Australian workplace industrial relations survey and workplace performance », *Australian Bulletin of Labour*, pp142-167.
- DRAGO R., WOODEN M. et SLOAN J.** (1992), *Productive Relations ? : Australian Industrial Relations and Workplace performance*, Allen & Unwin.
- DUBOIS P.** (1990), « Production et productivité », *Encyclopédie Economique*, Paris, Economica.
- DUNDON M. et EVA D.** (1997), « Trade unions and bargaining for skills », *Employee Relations*, Vol. 20, n°1, pp.52-72.
- DUNLOP J.T.** (1944) *Wage determination under trade unionism*, New York and London, Mac Millan.
- DUNLOP J.T.** (1958), *Industrial Relations Systems*, New York, Henry Holt (édition originale).
- DUNLOP J.T.** (1993), *Industrial Relations Systems*, Cambridge, Harvard Business School Press.
- DURAND C.** (1971), *Conscience ouvrière et action syndicale*, Paris, Mouton.
- DURAND C.** (1986), « Les syndicats et la politique industrielle », *Sociologie du Travail*, n°3.
- DURAND J.P.** (sous la dir.) (1996), *Le syndicalisme au futur*, Paris, Ed. Syros, Coll. Alternatives sociologiques.
- EATON A. et VOOS P.** (1989), « The ability of unions to adapt to innovative workplace arrangements », *American Economic Review*, vol.79, n°2, May, pp.172-176.
- EATON A. et VOOS P.** (1992), *Unions and contemporary innovations in work organisation, compensation and employee participation*, in Unions and economic competitiveness, L. Mishel et P. Voos (eds), New York, M.E. Sharpe.
- EBERTS R.W.** (1984), « Unions effects on teacher productivity », *Industrial and Labor Relations Review*, 37, April, pp. 346-358.
- EBERTS R.W. et STONE J.** (1987), « Teacher unions and the productivity of public schools », *Industrial and Labor Relations Review*, 40, April, pp. 354-363.
- EDWARDS P.K.** (1987), *Managing the factory*, Oxford, Basic Blackwell.
- EDWARDS L. et FIELD-HENDREY E.** (1996), « Unions and productivity in the public sector : The case of sanitation workers », in *Research in Labor Economics*, vol.15, JAI Press, pp.305-328.
- EHRENBERG R.G., SHERMAN D. et SCHWARZ J.** (1983), « Unions and productivity in the public sector : a study of municipal libraries », *Industrial and Labor Relations Review*, vol. 36, n°2, January, pp. 199-213.
- ELLIOT P. et WENDEL J.** (1998), « Induced inefficiency as a response to the union threat », *Journal of Labor Research*, vol.19, n°4, Fall, pp. 629-646.
- ESTRIN S. et BEN-NER A.** (1991), « Effects of unions on wages, employment and productivity », *Journal of Comparative Economics*, vol.15, n°1, pp.65-87.
- EYRAUD F.** (1988), « Les syndicats face à la mutation des modes de production. Allégeance à l'entreprise ou aux syndicats », *Revue Française des Affaires Sociales*, n°3, pp. 83-92.
- FAITH R.L., et REID J.D.** (1987), « An agency theory of unionism », *Journal of Economic Behavior and Organization*, 8(1), pp. 39-60.
- FARBER H.S.** (1986), « The analysis of union behavior », in Ashenfelter O. et Layard R. (eds), *Handbook of Labor Economics*, vol.2, pp. 1139-1189.
- FARRELL D.** (1983), « Exit, voice, loyalty and neglect as a responses to job dissatisfaction : a multidimensional scaling study », *Academy of Management Journal*, vol.26, n°4, pp.596-607.
- FAVEREAU O.** (1994), *Contrats, compromis, convention, point de vue sur les recherches récentes en matières de relations industrielles*, Communication au Colloque Franco-québécois sur les relations professionnelles, Juin.
- FERNIE S., METCALF D., et WOODLAND S.** (1994), *Does HRM boost employee-management relations ?*, Working Paper n°548, Centre for Economic Performance, London School of Economics.
- FIORITO J. et HENDRICKS W.** (1987), « Union characteristics and bargaining outcomes », *Industrial and Labor Relations Review*, vol.40, n°4, july, pp.569-584.
- FITZROY F. et KRAFT K.** (1985), « Cooperation, productivity and profit sharing », *Quarterly Journal of Economics*, 102, February, pp. 23-35.

- FITZROY F. et KRAFT K.** (1986), « Profitability and profit sharing », *The Journal of Industrial Economics*, vol. XXXV, December, pp. 113-132.
- FITZROY F. et KRAFT K.** (1987), « Efficiency and internal organization : works councils in West German firms », *Economica*, 54, pp.493-504.
- FLAHERTY S.** (1987), « Strike activity, worker militancy, and productivity change in manufacturing, 1961-1981 », *Industrial and Labor Relations Review*, vol.40, n°4, July.
- FLANDERS A.** (1968), « Eléments pour une théorie de la négociation collective », *Sociologie du Travail*, n°1, pp. 13-35.
- FRANTZ J.** (1976), *The impact of Trade Unions on Productivity in the Wood Household Furniture Industry*, Honors Thesis, Harvard University.
- FREEMAN R.B.** (1976), « Individual mobility and union voice in the labor market », *American Economic Review*, n° 66, may, pp. 361 –368.
- FREEMAN R.B.** (1980a), « The exit-voice tradeoff in the labor market : unionism, job tenure, quits and separations », *Quarterly Journal of Economics*, 94, june, pp. 643-673.
- FREEMAN R.B.** (1980b), « The effect of unionism on worker attachment to firms », *Journal of Labor Research*, vol.1, n°1, spring, pp.29- 61.
- FREEMAN R.B.** (1983), *Unionism, price-cost margin and the return to capital*, Working paper n°1164, National Bureau of Economic Research.
- FREEMAN R.B.** (1984), « Longitudinal analyses of the effect of trade unions », *Journal of Labor Economics*, n°2, January, pp. 1-26.
- FREEMAN R.B.** (1986), « Unionism comes to the public sector », *Journal of Economic Literature*, Vol. XXIV, March, p.60-72.
- FREEMAN R.B.** (1988), « Union density and economic performance : an analysis of U.S. States », *European Economic Review*, 32, pp.707-716.
- FREEMAN R.B. et KLEINER M.** (1990), « Employer behavior in the face of union organizing drives », *Industrial and Labor Relations Review*, vol.43, April, pp. 351-365.
- FREEMAN R.B. et KLEINER M.** (1994), *Do unions make entreprises insolvent ?*, Cambridge, Mass., National Bureau of Economics Research, Working paper n° 4797.
- FREEMAN R.B. et MEDOFF J.L.** (1979), « The two faces of unionism », *Public interest*, n°57, pp. 69-93.
- FREEMAN R.B. et MEDOFF J.L.** (1980), « Le syndicalisme à deux visages », *Revue Economique*, n°3, mai, pp.505-539.
- FREEMAN R.B. et MEDOFF J.L.** (1984), *What do unions do ?*, New York, Basic Books.  
**Traduction française : FREEMAN R.B. et MEDOFF J.L.** (1987), *Pourquoi les syndicats ? une réponse américaine*, Paris, Economica.
- FRIDENSON P.** (1972), *Histoire des usines Renault*, Paris, Le Seuil.
- FULLER J.B. et HESTER K.** (1998), « The effect of labor relations climate on the union participation process », *Journal of Labor Research*, vol.19, n°1, winter, pp. 173-187.
- FURJOT D.** (1998), « Syndicalisme et conflits sociaux », in D. Andolfatto et D. Labbé (dir.), *Un demi-siècle de syndicalisme en France et dans l'Est*, Presses Universitaires de Nancy.
- FURJOT D.** (2000), « Où sont les délégués syndicaux ? », *Premières Synthèses*, n°41.2, MES-DARES, octobre.
- GABRIER H. et JACQUIER J.L.** (1994), *La théorie moderne de l'entreprise. L'approche institutionnelle*, Paris, Economica.
- GAGNON M.J.**, (1991), « Le syndicalisme : du mode d'appréhension à l'objet sociologique », *Sociologie et Sociétés*, vol. XXIII, n°2, automne.
- GARELLO J., LEMENNICIER B. et LEPAGE H.** (1990), *Cinq questions sur les syndicats*, Paris, PUF.
- GAUZENTE C.** (2000), « Mesurer la performance des entreprises en l'absence d'indicateurs objectifs : quelle validité ? Analyse de la pertinence de certains indicateurs », *Finance Contrôle Stratégie*, Vol.3, n°2, juin, pp. 145-165.
- GAZIER B.** (1991), *Economie du travail et de l'emploi*, Paris, Dalloz,.
- GEARE A.T.** (1977), « The field of study in industrial relations », *The Journal of Industrial Relations*, vol.19, pp. 274-285.
- GERHART B., MILKOVICH G.T., MURRAY B.** (1992), « Pay, performance and participation », in Lewin D. et al. (Eds), *Research Frontiers in Industrial Relations and Human Resources*, IRRA Series, University of Wisconsin, pp. 193-238.

- GLASS G. (1976), « Primary, secondary, and meta-analysis of research », *Educational Researcher*, 5, pp.3-8.
- GOLLOP F.M. (1976), *The effect of unionization on productivity in U.S. manufacturing*, Working Paper 7614, Social System Research Institute, University of Wisconsin, September.
- GOMEZ-MEJIA L.R. et WELBOURNE T. (1988), « Compensation strategy : an overview and future steps », *Human Resource Planning*, vol. 11, pp. 173-189.
- GOURIEROUX C. (1984), *Econométrie des variables qualitatives*, Paris, Economica.
- GOUX D. et MAURIN E. (1998), *La nouvelle condition ouvrière*, Paris, Note de la Fondation Saint Simon, octobre.
- GRADY D. et HALL G. (1985), « Unionization and productivity in commercial banking », *Journal of Labor Research*, Summer, pp. 249-262.
- GRANT M. et HARVEY J. (1992), « Unions and productivity : Convergence or divergence in perceptions ? », *International Studies of Management and Organization*, Winter 1992-93.
- GRAWITZ M. (1996), *Méthodes des sciences sociales*, Paris, Dalloz, 10<sup>ème</sup> édition.
- GREEN W. (2000), *Econometric analysis*, 4<sup>ème</sup> édition, Londres, Prentice Hall International.
- GREENAN N. (1996a), « Innovation technologique, changements organisationnels et évolution des compétences. Une étude empirique sur l'industrie manufacturière », *Economie et Statistique*, n° 298, pp. 15-33.
- GREENAN N. (1996b), « Progrès technique et changements organisationnels : leur impact sur l'emploi et les qualifications », *Economie et Statistique*, n° 298, pp. 35-44.
- GREENE C.N. (1981), *Some effects of a job enrichment program : a field experiment*, Proceedings of the 41<sup>st</sup> Annual Meeting of The Academy of Management, pp. 281-282.
- GREER C., MARTIN S.A. et REUSSER T.A. (1980), « The effect of strikes on shareholder returns », *Journal of Labor Research*, vol.1, n°2, Fall, pp.217-231.
- GREGG P. et MACHIN S. et METCALF D. (1993), « Signals and cycles : Productivity growth and changes in union status on UK companies, 1984-89 », *Economic Journal*, n°103, pp. 894-907.
- GRILICHES Z. (1998), *R&D and productivity : The econometric evidence*, Chicago, The University of Chicago Press.
- GRIMES P. et REGISTER C.A. (1991), « Teacher unions and black student's scores on college entrance exams », *Industrial Relations*, vol.30, n°3, pp.492-499.
- GROUT P.A. (1984), « Investment and wages in the absence of binding contracts », *Econometrica*, vol. 52, pp. 449-460.
- GROUX G. et MOURIAUX R. (1989), *La CFDT*, Paris, Economica.
- GROUX G. et MOURIAUX R. (1992), *La CGT. Crise et alternatives*, Paris, Economica.
- GUEST D. (1995), « HRM, Trade unions and Industrial relations », in John Storey, ed., *Human Resource Management : A critical text*, London : Routledge, pp. 110-41.
- GUEST D. (1997), « Human resource management and performance : a review and a research agenda », *The International Journal of Human Resource Management*, 8, pp.263-276.
- GUNDERSON M.A. et HYATT D. (1995), « Union impact on compensation, productivity and the management of the firm », in Gunderson M. et Ponak (eds), *Union-management relations in Canada*, Don Mills, Ont., Addison Wesley Publishers, 3<sup>rd</sup> edition, pp.311-337.
- HALL B.H. et MAIRESSE J. (1995), « Exploring the relationship between R&D and productivity in French manufacturing firms », *Journal of Econometrics*, 65 (1), January, pp. 263-293.
- HAMEED S. (1975), « An integrated theory of industrial relations », in Hameed S. (ed.), *Canadian industrial relations*, Buttersworth.
- HANLON M. (1985), « Unions, productivity, and the new industrial relations : strategic considerations », *Interfaces*, May/june, pp.41-53.
- HASKEL J. (1991), « Imperfect Competition, Work Practices and Productivity Growth », *Oxford Bulletin of Economics and Statistics*, vol. 53, no. 3 : 265-79.
- HATTON T.J. et CHAPMAN B.J. (1987), *Post-school training in Australia in 1900-1980*, Working Paper in Economic History, n°94, Australian National University.
- HEDGES L.V. et VEVEA J.L. (1998), « Fixed and random effects models in meta-analysis », *Psychological Methods*, 3, 1998, pp. 486-504.
- HICKS J. (1932), *Theory of wages*, MacMillan, , rééd. 1964.

- HIESER R.** (1970), « Wage determination with bilateral monopoly in the labour market : a theoretical treatment », *Economic Record*, 31.
- HILDITCH P.J. et REID A.J.** (1989), *Trade unions and labour productivity : the British shipbuilding industry, 1870-1950*, Department of Applied Economics, Working Paper n° 8907, University of Cambridge.
- HILL S. et TURLEY K.** (1974), « Sociology and industrial relations », *British Journal of Industrial Relations*, July, pp. 147-174.
- HIRSCH B.** (1984), « Unions, productivity, and productivity growth », *Journal of Labor Research*, Winter.
- HIRSCH B.** (1991), *Labor unions and the economic performance of firms*, W.E. Upjohn Institute for Employment Research, Kalamazoo, Michigan, 142 pages.
- HIRSCH B.** (1991), « Union coverage and profitability among US firms », *Review of Economics and Statistics*, vol.73, n°1, february, pp. 69-77.
- HIRSCH B.** (1992), « Firm investment behavior and collective bargaining strategy », *Industrial Relations*, vol.31, n°1, winter, pp. 95-121.
- HIRSCH B. et ADDISON J.** (1986), *The economic analysis of unions : new approaches and evidence*, London, Allen & Unwin.
- HIRSCH B. et CONNOLLY R.** (1987), « Do unions capture monopoly profits ? » *Industrial and Labor Relations Review*, vol.41, n°1, october, pp. 118-136.
- HIRSCH B. et LINK A.** (1984), « Unions, productivity, and productivity growth », *Journal of Labor Research*, n° 5, winter, p. 29-37.
- HIRSCH B. et LINK A.** (1987), « Labour union effects on innovative activity », *Journal of Labor Research*, 4, pp. 323-332.
- HIRSCH B. et MORGAN B.** (1994), « Shareholders Risks and Returns in Union and Nonunion Firms », *Industrial and Labor Relation Review*, vol. 47, january, p. 302-318.
- HIRSCHMAN A.O.** (1970), *Exit, voice and loyalty*, Cambridge, Mass., Harvard University Press (1<sup>ère</sup> édition).
- HOANG NGOC L.** (1994), *Système de relations professionnelles et régulations de l'emploi*, Thèse de doctorat en sciences économiques, Université de Paris 1.
- HOLZER H.** (1990), « The determinants of employee productivity and earnings », *Industrial Relations*, vol. 29, n°3, Fall, pp. 403-422.
- HORN H. et WOLINSKI A.** (1988), « Workers substitutability and patterns of unionisation », *Economic Journal*, n°98, pp. 484-497.
- HOROWITZ J.L. et SAVIN N.E.** (2001), « Binary response models : logits, probits and semiparametrics », *Journal of Economics Perspectives*, vol. 15, n°4, Fall, pp. 43-56.
- HOWELL D.C.** (1998), *Méthodes statistiques en sciences humaines*, Bruxelles, De Boeck Université.
- HOXBY C.M.** (1996), « How teacher's unions affect education production », *The Quarterly Journal of Economics*, vol.111, n°3, august, pp.671-719.
- HUAULT I.** (1998), *L'apport de la sociologie économique aux sciences de gestion*, Cahiers de recherche 36/98, LAREGO, Université de Versailles Saint-Quentin en Yvelines.
- HUAULT I.** (1998), « Embeddedness et théorie de l'entreprise. Autour des travaux de Mark Granovetter », *Annales des Mines, Série Gérer et Comprendre*, juin.
- HUAULT I.** (1999), « Relations syndicales et valeur boursière de l'entreprise : une illustration de l'apport de la sociologie économique aux sciences de gestion », *Economie et Société*, Série S.G.
- HUBLER J.** (1993), *Les études d'événements : pour une nouvelle méthodologie issue des théories de l'information*, Thèse de doctorat en sciences de gestion, I.A.E. de l'Université de Nancy 2, octobre
- HUBLER J. et SCHMIDT G.** (1996), *L'effet des annonces de décisions de GRH sur les cours boursiers des entreprises françaises. Application d'une méthodologie d'études d'événements*, Actes des XII<sup>èmes</sup> Journées Nationales des I.A.E., ESUG de Toulouse, avril, pp.448-467.
- HUBLER J. et SCHMIDT G.** (1998), *Décisions de GRH et performance boursière : existerait-il une spécificité du marché français ?*, Actes du 9<sup>ème</sup> Congrès de l'AGRH, 19-20 novembre, pp.627-645.
- HUBLER J. et SCHMIDT G.** (1999), « Les actionnaires, la valeur et le travail : une comparaison France-Etats-Unis », *Revue Française de Gestion*, novembre-décembre, pp.153-166.

- HUIBAN J.P. et BOUHSINA Z.** (1997), « Innovation, qualité du facteur travail et efficacité productive », *Revue Economique*, vol. 48, n°3, pp. 605-614.
- HUNTER L.W. et PIL F.K.** (1995), *How do you survey firms ?*, in Voos P. (ed.), Proceedings of the forty-seventh Annual Meeting of the IRRA, Washington, January 6-8, pp.152-162.
- HUSELID M.** (1995), « The impact of human resource practices on turnover, productivity, and corporate financial performance », *Academy of Management Journal*, 38(3), pp. 635-672.
- HUTT W.H.** (1982), « The face and mask of unionism », *Journal of Labor Research*, Summer.
- HYMAN R.** (1975), *Industrial relations : a marxiste introduction*, London, MacMillan.
- ICHNIEWSKI C.** (1980), « Economic effects of the firefighter's union », *Industrial and Labor Relations Review*, vol.33, n°2, january, pp. 198-211.
- ICHNIEWSKI C.** (1984a), « Industrial relations and economic performance : grievances and productivity », Working paper n°1367, National Bureau of Economic Research, june.
- ICHNIEWSKI C.** (1984b), *Ruling out productivity ? Labor contract pages and plant economic performance*, Working paper n°1368, National Bureau of Economic Research, june.
- ICHNIEWSKI C.** (1986), « The effect of grievance activity on productivity », *Industrial and Labor Relations Review*, vol. 40, n°1, october, pp. 75-89.
- ICHNIEWSKI C. et LEWIN D.** (1987), « Grievance procedures and firm performance », in M. Kleiner, eds, *Human Resources and the performance of the firm*, Madison, WI, Industrial Relations Research Association.
- ICHNIEWSKI C., KOCHAN T. et GOBEILLE K.R.** (1983), « Industrial relations performance, economic performance and QWL programs : An inter-plant analysis », *Industrial and Labor Relations Review*, vol.37, n°1, pp.3-17.
- ICHNIEWSKI C., KOCHAN T., LEVINE D., OLSON C. et STRAUSS G.** (1996), « What works at work : Overview and assessment », *Industrial relations*, vol.35, n°3, july, pp.299-333.
- IGALENS J. et NEVEU J.P.** (1994), « L'implication syndicale », *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, n° 10, Déc.93/Janv-Fév, pp. 13-21.
- IGALENS J. et PENAN H.** (1993), « La structure des connaissances en GRH », *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, vol.7, pp. 13-32.
- IGALENS J. et ROUSSEL P.** (1998), *Méthodes de recherche en Gestion des Ressources Humaines*, Paris, Economica, 207 pages.
- INSEE** (2000), « L'évolution des salaires jusqu'en 1998 », *Synthèses*, n° 42, septembre.
- JALLET F. et FRANCESCHI P.** (2001), « Partage des profits et épargne salariale en 1999 », *Premières Synthèses*, DARES, n° 14.1, avril.
- JARELL S et STANLEY T.** (1990), « A Meta-Analysis of the Union-Nonunion Wage Gap », *Industrial and Labor Relation Review*, vol. 44, july, p. 54-67.
- JENSEN M.C. et MECKLING W.H.** (1976), « Theory of the firm : managerial behavior, agency cost and ownership structure », *Journal of Financial Economics*, 3 (4).
- JICK T.** (1979), « Mixing qualitative and quantitative methods : triangulation in action », *Academy of Management Journal*, vol. 24, december, pp. 602-611.
- JOHNSON J.J.** (2000), « Differences in supervisor and non-supervisor perceptions of quality culture and organizational climate », *Public Personnel Management*, Spring, pp. 119-128.
- JOHNSTON J.** (1972), « A model of wage determination under bilateral monopoly », *Economic Journal*, 82.
- JÖRESKOG, K.G. et SÖRBOM, D.** (1996), *LISREL 8 : User's reference guide*, Chicago : Scientific Software International.
- JUES J.P.** (1995), *Les relations industrielles*, Paris, PUF.
- KARIER T.** (1985), « Unions and monopoly profit », *Review of Economics and Statistics*, vol.67, n°1, February, pp. 34-42.
- KARIER T.** (1988), « New evidence on the effect of unions and imports on monopoly power », *Journal of Post Keynesian Economics*, vol.10, n°3, Spring, pp. 414-427.
- KARIER T.** (1991), « Unions and the U.S. comparative advantage », *Industrial Relations*, vol. 30, n°1, Winter.
- KARILA-COHEN P. et WILFERT B.** (1998), *Leçon d'histoire sur le syndicalisme français*, Paris, PUF.
- KATZ H. , KOCHAN T.** (1992), *An introduction to collective bargaining and industrial relations*, New York, Mac Graw Hill.

- KATZ H., KOCHAN T., GOBEILLE K.R.** (1983), « Industrial relations performance, economic performance and QWL programs : An inter-plant analysis », *Industrial and Labor Relations Review*, vol.37, n°1, pp 3-17.
- KATZ H., KOCHAN T., KEEFE J.** (1987), « Industrial relations and productivity in the US automobile industry : Comment and discussion », *Brookings Papers on Economic Activity*.
- KATZ H., KOCHAN T. et MOWER N.** (1984), *Worker participation and american unions : Threat or Opportunity*. Kalamazoo, MI : W.E., Upjohn Institute for employment research,.
- KATZ H., KOCHAN T., WEBER M.** (1985), « Assessing the effects of industrial relations systems and efforts to improve the Quality of Working Life on organizational effectiveness », *Academy of Management Journal*, september.
- KAUFMAN R.S. et KAUFMAN R.T.** (1987), « Union effects on productivity, personnel practices an survival in the Automotive parts industry », *Journal of Labor Research*, vol.8, n°4, Fall, pp. 333-350.
- KEEFE J.H.** (1992), « Do unions hinder technological change ? » in L. Mishel et P. Voos (eds), *Unions and economic competitiveness*, New York, M.E. Sharpe, pp.247-282.
- KELLEY M.R.** (1990), *Plan-specific and process-specific determinates of productivity : the case of programmable automation*, paper presented at the International Conference on Investment and Technology, Royal Swedish Academy of Engineering, january 1990a.
- KELLEY M.R. et HARRISON B.** (1992), « Unions, technology and labor-management cooperation », in L. Mishel et P. Voos (eds), *Unions and economic competitiveness*, New York, M.E. Sharpe, pp.247-282.
- KENDRICK J.** (1973), *Postwar Productivity Trends in the US 1948-1969*, NBER, n°98.
- KENDRICK J. et GROSSMAN E.** (1980), *Productivity in the United States*, The John Hopkins University Press, Baltimore and London.
- KERR C.** (1954), « The balkanization of labour markets », in W. Bakke et al. (eds), *Labor mobility and economic opportunity*, MIT Press, pp.92-110.
- KIZILOS M. et RESHEF Y.** (1997), « The effects of workplace unionization on worker responses to HRM innovation », *Journal of Labor Research*, vol. XVIII, n°4, Fall, pp. 641-656.
- KLEINER M. et PETREE D.** (1988), « Unionism and licensing of public school teachers : Impact on wages and educational output », in Freeman R. et Ichniowsky C. eds, *When public sector workers unionize*, Chicago, NBER , pp.305-321.
- KLING J.** (1995), « High performance work systems and firm performance », *Monthly Labor Review*, may, pp.29-36.
- KNIGHT K.G.** (1989), « Labour productivity and industrial relations in British manufacturing industries », *British Journal of Industrial Relations*, 27 (3), pp. 365-374.
- KOCHAN T.** (1980), *Collective bargaining and Industrial Relations*. Homewood, Ill. : Irwin.
- KOCHAN T.A., KATZ H.C. et Mc KERSIE R.B.** (1986), *The transformation of American Industrial Relations*, New York, Basic Books.
- KOCHAN T.A., Mc KERSIE R. et CAPPELLI P.** (1984), « Strategic Choice and Industrial Relations Theory », *Industrial Relations*, vol. 23, winter, p. 16-39.
- KOENIG G.** (1993), *Les théories de la firme*, Paris, Economica.
- KOPELMAN R.E.** (1985), « Job redesign and productivity : a review of the evidence », *National Productivity Review*, 3, pp. 237-255.
- KRAMER J.K. et VASCONCELLOS G.M.** (1996), The economic effect on strikes on the shareholders of nonstruck competitors, *Industrial and Labor Relations Review*, n°2, January, pp.213-222.
- KRUSE D.** (1993), *Profit-Sharing: Does it make a difference ?*, Upjohn Institute.
- KUHN P.** (1985), « Union productivity effects and economic efficiency », *Journal of Labor Research*, Summer, pp.229-247.
- KURTH M.** (1987), « Teacher's unions and excellence in education : an analysis of the decline in SAT Scores », *Journal of Labor Research*, vol.VIII, n°4, pp.351-365.
- LABBE D.** (1994), *Les élections aux comités d'entreprise (1945-1993)*, CERAT, Grenoble.
- LABBE D.** (2001), « Le paradoxe de la négociation collective en France », in Labbé D. et Courtois S. (eds.), *Regards sur la crise du syndicalisme*, Paris, L'Harmattan.
- LABBE D.** (2002), « Histoire et enjeux contemporains du syndicalisme français », in Allouche J. (coord.), *Encyclopédie des Ressources Humaines*, Paris, Economica, à paraître.

- LABBE D. et COURTOIS S.** (2001), « Introduction », in Labbé D. et Courtois S. (eds), *Regards sur la crise du syndicalisme*, Paris, L'Harmattan, coll. Logiques Sociales.
- LABBE D. et CROISAT M.** (1992), *La fin des syndicats ?*, Paris, L'Harmattan.
- LABBE D., DERVILLE J. et CROISAT M.** (1993), *La syndicalisation à la CFDT dans les années 1990*, CERAT-IREs, Grenoble.
- LALLEMENT M.** (1996), « Renaissance de la sociologie économique », *Sociologie du Travail*, Février, pp. 215-223.
- LALLEMENT M.** (1996), *Sociologie des relations professionnelles*, Paris, La Découverte, coll. Repères.
- LANDIER H. et LABBE D.** (1998), *Les organisations syndicales en France*, Paris, Editions Liaisons.
- LANFRANCHI N. et SANDOVAL C.** (1990), « Le déplacement du niveau de la négociation salariale », *Travail et Emploi*, n°45, pp.25-32.
- LANSBURY R.D. et SANDKULL B.** (1992), « Industrial relations and productivity : evidence from Sweden and Australia », *Economic and Industrial Democracy*, vol.13, n°3, august, pp.295-330.
- LAPORTA P. et JENKINS A.** (1996), « Unionization and profitability in the canadian sector », *Relations industrielles*, vol. 51, n°4, pp. 756-777.
- LAROCHE P.** (2001), *Méthode quantitative de synthèse de la littérature et GRH : Une méta-analyse appliquée à la relation syndicat-productivité*, Actes du XII<sup>ème</sup> Congrès de l'AGRH, Liège, 13 et 14 septembre.
- LAROCHE P.** (2002), *The effect of Unionization On innovative Workplace Practices : Evidence From a French Survey*, Proceedings of the International Federation of Scholarly Association of Management (IFSAM/ANZAM) 6<sup>th</sup> World Congress, Brisbane, 10-13 juillet.
- LAROUCHE V. et DEOM E.** (1984), « L'approche systémique en relations industrielles », *Relations Industrielles*, vol. 39, n°1, avril, pp. 39-53.
- LAUNAY M.** (1987), *La CFTC, origines et développement (1919-1940)*, Paris, Publications de la Sorbonne.
- LAWLER E.E., HACKMAN J.R., KAUFMAN S.** (1973), « Effects of job redesign : a field experiment », *Journal of Applied Social Psychology*, 1, january-march, pp.49-62.
- LAWLER, E.E., MOHRMAN, S.A. et LEDFORD, G.E.** (1998) , *Strategies for High performance organizations : The CEO report*, Jossey-Bass.
- LEBAS M.** (1995), « Oui, il faut définir la performance », *Revue Française de Comptabilité*, n°269, juillet-août, pp. 66-71.
- LEBRUN G. et RETOUR D.** (2002), « Pour demain, quel dialogue social ? », in Réseau des IAE (Ed.), *Sciences de gestion et pratiques managériales*, Paris, Economica, pp.57-65.
- LECLERCQ E.** (1999), *Les théories du marché du travail*, Paris, Seuil.
- LEE M.B. et RHEE Y.** (1996), « Bonuses, unions, and labor productivity in South Korea », *Journal of Labor Research*, spring, pp. 219-238.
- LEWIN D.** (1987), « Industrial Relations as a strategic Variable », in Kleiner M. et al. (eds), *Human Resources and the performance of the firm*, IRRA, Madison, p. 1-41.
- LEWIS H.G.** (1963), *Unionism and relative wages in the United States : An empirical inquiry*, Chicago, University of Chicago Press.
- LEWIS H.G.** (1986), *Union relative wage effects : a survey*, Chicago, University of Chicago Press.
- LIEBENSTEIN H.** (1966), « Allocative efficiency vs. « X-efficiency », *American Economic Review*, vol.56, pp. 392-415.
- LINK A.** (1981), « Basic research and productivity increase in manufacturing », *American Economic Review*, n°71, december, pp. 1111-1112.
- LINK A.** (1982), « Productivity growth, environmental regulations and the composition of R&D », *The Bell Journal of Economics*, Autumn , pp.548-554.
- LIOUVILLE J. et BAYAD M.** (1995), « Stratégies de gestion des ressources humaines et performances dans les PME : résultats d'une recherche exploratoire », *Gestion 2000*, 1, pp.159-179.
- LORINO P.** (1996), « Le pilotage de l'entreprise : de la mesure à l'interprétation », in *Cohérence, Pertinence et Evaluation*, ECOSIP, ed., Economica.
- LOUART P.** (1996), « Enjeux et mesures d'une GRH performante », in A.M. Feriell et B. Sire, (eds.), *Performance et Ressources Humaines*, Paris, Economica, pp.1-15.

- LOVELL C., SICKLES R. et WARREN R. (1988), « The effects of unionization on Labor Productivity : some additional evidence », *Journal of Labor Research*, n° 9, winter, p. 55-63.
- Mac GUIRE *et alii* (1988), « Corporate social responsibility and firm financial performance », *Academy of Management Journal*, 4, pp.854-872.
- Mac NABB R. et WHITFIELD K. (1997), « Unions, flexibility, team working and financial performance », *Organization Studies*, vol.18, n°5, pp.821-838.
- MacDONALD I.M. et SOLOW R. (1981), « Wage bargaining and employment », *American Economic Review*, vol.71, n°5, pp.896-908.
- MACHIN S. et WADHWANI S. (1991), *The effects of unions on organizational change, investment and employment : evidence from WIR'S*, Centre for Labour Economics, London School of Economics, Discussion Paper n° 355.
- MACHIN S.J. (1991), « Unions and the capture of economic rents : an investigation using British firm-level data », *International Journal of Industrial Organization*, n°9, pp. 261-274.
- MACHIN S.J. (1991), *The productivity effects of unionization and firm size in British engineering firms*, *Economica*, november.
- MACHIN S.J. et STEWART M. (1990), « Unions and the financial performance of British private sector establishments », *Journal of Applied Econometrics*, n°5, pp. 327-350.
- MACHIN S.J. et STEWART M. (1991), « The effects of unions on investment and innovation : evidence from WIRS' », *Economic Journal*, 101, pp. 324-330.
- MACHIN S.J. et STEWART M. (1996), « Trade unions and financial performance », *Oxford Economic Papers*, April.
- Mc WILLIAMS A. et SIEGEL D. (2001), « Corporate Social Responsibility, A theory of the firm perspective », *Academy of Management Review*, vol. 26, n°1, pp. 117-127
- MAIRESSE J. et MOHNEN P. (1990), « Recherche-Développement et productivité », *Economie et Statistique*, n°237-238, novembre-décembre, p.99-118.
- MAKI D.R. (1983), « The effects of unions and strikes on the rate of growth of total factor productivity in Canada », *Applied Economics*, vol. 15, pp. 29-41.
- MAKI D.R. et MEREDITH L. (1986), « The effects of unions on profitability : Canadian evidence », *Relations Industrielles*, vol. 41, n°1, pp. 54-68
- MALAN A. et ZOUARY P. (2000), « La représentation des salariés : le point de vue des employeurs », *Premières Synthèses*, MES-DARES, n°24.1.
- MANDELSTAMM A.B. (1965), « The effect of unions on efficiency in the residential construction industry : a case study », *Industrial and Labor Relations Review*, vol . 18, n°4, July, pp. 503-521.
- MANSFIELD E. (1980), « Basic research and productivity increase in manufacturing », *American Economic Review*, n°70, december, pp. 863-873.
- MARGINSON P., EDWARDS P.K., PURCELL J. et SISSON K. (1987), *Managing industrial relations : what do corporate head office really do ?*, Working Paper, Industrial Relations Research Unit, University of Warwick.
- MARSHALL R. (1992), « Work organisation, unions and economic performance », in L. Mishel and P. Voos (eds), *Unions and economic competitiveness*, New York, M.E. Sharpe, pp. 287-315.
- MARTINELLO F., HANRAHAN R., KUSHNER J. et MASSE I. (1995), « Union certification Ontario : its effect on the value of the firm », *Canadian Journal of Economics*, 28 (4b), pp. 1077-1095.
- MARTORY B. et CROZET D. (1993), *Gestion des ressources humaines*, Paris, Nathan.
- MATHIEU-MORVAN I. (2001), *Syndicats et performance financière des entreprises : le cas des équipementiers automobiles français*, Thèse de doctorat en sciences de gestion, Université de Lille 1, juillet.
- MEADOR M. et WALTERS S. (1994), « Unions and productivity : Evidence from Academy », *Journal of Labor Research*, Fall.
- MEFFORD R.N. (1986), « The effect of unions on productivity in a multinational manufacturing firm », *Industrial and Labor Relations Review*, october, pp. 105-114.
- MENEZES-FILHO N.A. (1997), « Unions and profitability over the 1980s : Some evidence on union-firm bargaining in the United-Kingdom », *The Economic Journal*, vol.107, 442, May, pp. 651-671.



- MERLIER R.** (1999), « Des conflits du travail en recul en 1998 sauf dans la fonction publique », *Premières Synthèses*, MES-DARES, n°38.3.
- MERLIER R.** (2000), « Les conflits en 1999 : une reprise sensible », *Premières Synthèses*, MES-DARES, n°09.1, février.
- MERLIER R.** (2002), « Les conflits en 2000 : le regain se confirme », *Premières Synthèses*, MES-DARES, n°09.1, février.
- METCALF D.** (1990), « Union presence and labour productivity in British manufacturing industry : a reply to Nolan and Marginson », *British Journal of Industrial Relations*, 28, july, pp. 228-249.
- METCALF D.** (1990), *Union presence and productivity levels, productivity growth and investment behaviour in British manufacturing industry*, Centre for Labour Economics, London School of Economics, working paper n° 1203.
- METCALF D.** (1993), « Industrial relations and economic performance », *British Journal of Industrial Relations*, 31, 255-283.
- METCALF D.** (1995), « Workplace governance and performance », *Employee Relations*, vol.17, n°6, pp.5-25.
- MILKMAN M.I.** (1989), *Teacher unions and high school productivity*, PhD Thesis, University of Oregon, 121 pages.
- MILKMAN M.I.** (1997), « Teacher's unions, productivity and minority student achievement », *Journal of Labor Research*, vol.18, n°1, winter, pp.137-150.
- MILKOVICH G.T.** (1988), « A strategic perspective on compensation management », *Research in Personnel and Human Resource Management*, vol. 6, pp. 263-288.
- MILLER P. et MULVEY C.** (1993), « What do Australian unions do ? », *The Economic Record*, vol.89, n°206, September, page322.
- MISHEL L. et VOOS P.** (1984), *The union impact on profits : evidence from industry price-cost margin data*, Mimeographed, Department of economics, University of Wisconsin.
- MISHEL L. et VOOS P.** (1992), *Unions and economic competitiveness*, New York, M.E. Sharpe, 356 pages.
- MITCHELL D.** (1996), « Industrial relations : Institution and organizational performance », *British Journal of Industrial Relations*, march.
- MITCHELL M. et STONE J.** (1992), « Union effects on productivity : Evidence from Western US Sawmills », *Industrial and Labor Relations Review*, vol.46, n°1, october, pp. 135-145.
- MOREL C.** (1981), *La grève froide : stratégies syndicales et pouvoir patronal*, Paris, Octares Editions, (1<sup>ère</sup> ed.).
- MORETON D.** (1999), « A model of labour productivity and union density in British private sector unionised establishments », *Oxford Economic Papers*, vol.51, n°2, april, pp.322-344.
- MORIN E.M., GUINDON M., BOULIANNE E.** (1996), « Mesurer la performance de l'entreprise », *Gestion*, vol. 21, n°3, septembre, pp.61-66.
- MORIN E.M., SAVOIE A. et BEAUDIN G.** (1994), *L'efficacité de l'organisation : théories, représentations et mesures*, Montréal, Gaëtan Morin Editeur.
- MORISHIMA M.** (1991), « Information sharing and firm performance in Japan », *Industrial Relations*, 30, pp. 37-61.
- MORISHIMA M. et COPPING G.N.** (1991), « Industry unionization, market structure and firm profitability : a study of canadian manufacturers », in Ponak A. (ed.), *L'enseignement et la recherche en relations industrielles*, Rapport du 27<sup>ème</sup> Congrès de l'Association Canadienne de Relations Industrielles, Victoria, ACRI, pp. 157-166.
- MOTTAY D.** (2001), *La structuration du travail ou « job design »*, Cahier de recherche du GREFIGE, Université de Nancy 2, n°2001-05.
- MOURIAUX R.** (1992), *Le syndicalisme en France*, Paris, PUF, Que sais-je ?, n°585.
- MOURIAUX R.** (1994), *Le syndicalisme en France depuis 1945*, Paris, La Découverte.
- MOURIAUX R.** (1998), *Crises du syndicalisme français*, Paris, Edition Montchrestien.
- MUCCHIELLI A.** (1991), *Les méthodes qualitatives*, Paris, PUF, coll. Que sais-je ?, n° 2591.
- MULLER-JENTSCH W.** (1998), « Les théories des relations industrielles : une mise en perspective », *Sociologie du travail*, Février, n° 2, pp. 233-262.
- MURAMATSU K.** (1984), « The effect of trade unions on productivity in Japanese manufacturing industries », in M. Aoki (ed.), *The Economic Analysis of the Japanese Firm*, Amsterdam, Elsevier, pp. 103-123.

- MURRAY A.I. et RESHEF Y.** (1988), « Toward a neo-institutionalist approach in industrial relations », *British Journal of Industrial Relations*, vol. 26, n°1, march, pp. 85-97.
- MUTHEN, L.K. & MUTHEN, B.O.** (1998), *Mplus user's guide*, Los Angeles, CA : Muthén & Muthén.
- NEWMAN G.** (1980), « The predicability of strikes : evidence from the stock market », *Industrial and Labor Relations Review*, vol.33, n°4, july, pp.525-535.
- NEWMAN G. et REDER M.** (1984), « Output and strike activity in US manufacturing : how large are the losses ? », *Industrial and Labor Relation Review*, n°2, vol. 37, january, pp. 197-211.
- NG I. et MAKI D.** (1994), « Trade union influence on human resource management practices », *Industrial Relation Review*, vol. 33, january, p. 121-135.
- NICKELL et ANDREWS** (1983), « Trade unions, real wage and employment in Britain 1951-1979 », *Oxford Economic Papers*, 35, pp. 183-206.
- NICKELL S., WADHWANI S. et WALL M.** (1992), « Productivity growth in UK companies : 1975-86 », *European Economic Review*, n°36, pp. 1055-1091.
- NOAME E.** (1983), « The effect of unionization and civil service on the salaries and productivity of regulators », in *Research in Labor Economics, New approaches to Labor Unions*, supplement 2, pp. 157-170.
- NOBLECOURT M.** (1990), *Les syndicats en questions*, Paris, Les Editions Ouvrières.
- NOIRIEL G.** (1986), *Les ouvriers dans la société française, XIX<sup>e</sup>- XX<sup>e</sup> siècle*, Paris, Le Seuil.
- NOLAN P.** (1986), *Trade unions, productivity and economic performance : recent American controversies*, Mimeo, Warwick University.
- NOLAN P.** (1992), « Trade Unions and Productivity : Issues, Evidence and Prospects », *Employee Relations*, vol. 14, n° 6, pp. 3-19.
- NOLAN P. et MARGINSON P.** (1990), « Skating on thin ice ? David Metcalf on trade unions and productivity », *British Journal of Industrial Relations*, 28, july, pp. 216-248.
- NORSWORTHY J.R. et ZABALA C.** (1985), « Worker attitudes, worker behavior, and productivity in the U.S. automobile industry, 1959-1976 », *Industrial and Labor Relations Review*, Vol.38, n°4, July, pp. 544-557.
- ODGERS C.W. et BETT J.R.** (1997), « Do unions reduce investment ? Evidence from Canada », *Industrial and Labor Relations Review*, October, vol.51, no 1, pp. 18-32.
- OLSON M.** (1978), *The logic of collective action*, Harvard University Press, 1966. *La logique de l'action collective*, Traduction française, Paris, PUF.
- OLSON M.** (1982), *The rise and decline of nations*, Yale University Press.
- OSTERMAN P.** (1987), « Turnover, employment security, and the performance of the firm », in M.M. Kleiner et al. (eds), *Human Resources and the Performance of the Firm*, IRRA Series, University of Wisconsin, pp.275-317.
- OSTERMAN P.** (1994). « How common is workplace transformation and who adopts it ? », *Industrial and Labor Relations Review*, 26, pp. 46-67.
- OSWALD A.J.** (1982), « The microeconomic theory of the trade union », *Economic Journal*, vol.92, p.576-595.
- OSWALD A.J.** (1983), « Efficient contracts are on the labour demand curve : Theory and Facts », *Labour Economics*, 1.
- OSWALD A.J.** (1985), « The economic theory of trade unions : an introductory survey », *Scandinavian Journal of Economics*, 87(2), pp. 160-193.
- OUTTERYCK V.** (2000), *La crise syndicale : une naturalisation de la GRH - Analyse comparative France-USA-Angleterre*, Actes du 11<sup>ème</sup> Congrès de l'AGRH, Paris, 16 et 17 novembre.
- PANITCH L.** (1980), « Recent theorizations of corporatism reflections on a growth industry », *British Journal of Sociology*, vol. XXI, n°2.
- PAYNE R. et PUGH D.S.** (1976), « Organizational structure and climate », in Dunette M.D. (ed.), *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*, Chicago, Rand MacNally, pp. 1125-1173.
- PEARSON K.** (1933), « On a method of determining whether a sample size n supposed to have been drawn from a parent population having a known probability integral has probably been drawn at random », *Biometrika*, 25, pp. 379-410.

- PENAN H.** (1999), « Performance(s) », in Le Duff R. (dir.), *Encyclopédie de Gestion et Management*, pp. 897-901
- PENCAVEL J.H.** (1977), « The distributional and efficiency effects of trade unions in Britain », *British Journal of Industrial Relations*, 15 (2), pp. 137-156.
- PERLMAN S.** (1923), *A History of Trade Unionism in the United States*, New York : MacMillan.
- PFEFFER J.** (1995), « Producing sustainable competitive advantage through effective management of people », *Academy Journal of Management Executive*, vol.9, n°1, pp. 55-69.
- PIORE M.J.** (1984), « Le défi des technologies flexibles », in Dommergues et al. (eds), *Les syndicats français et américains face aux mutations technologiques*, Paris, Editions Anthropos, pp. 95-105.
- PIORE M.J. et SABEL C.F.** (1984), *The second industrial divide : Possibilities for prosperity*. NY : Basic Books.
- PIRES A.** (1997), « Echantillonnage et recherche qualitative : essai théorique et méthodologique », in Poupart et al., *La recherche qualitative – Enjeux épistémologiques et méthodologiques*, Montréal, Gaëtan Morin Editeur.
- QUINN R.E. et ROHRBAUGH J.** (1983), « A spatial model of effectiveness criteria », *Management Science*, Vol. 29, n°3, pp. 363-377.
- RAUDENBUSH S.W.** (1994), « Random effects models », in H. Cooper and L.V. Hedges (eds), *The Handbook of research synthesis*, New York, Russel Sage Foundation, pp. 301.321.
- REDER M. et NEWMANN G.** (1980), « Conflict and contract : the case of strikes », *Journal of Political Economy*, 88, October, pp. 867-886.
- REDOR D.** (1999), *Economie du travail et de l'emploi*, Paris, Ed. Montchrestien.
- REGALIA I.** (1991), « Réflexions sur le rôle des syndicats : l'expérience italienne récente », *Sociologie et Sociétés*, vol. XXIII, n°2, automne, pp. 97-111.
- REGISTER C.** (1988), « Wages, productivity, and costs in union and nonunion hospitals », *Journal of Labor Research*, 9, Fall, pp. 325-345.
- REGISTER C.A. et GRIMES P.** (1991), « Collective bargaining, teachers, and student achievement », *Journal of Labor Research*, vol. XII, n°2, Spring.
- REICHARDT C.S. et COOK T.D.** (1979), « Beyond qualitative versus quantitative methods », in C.S. Reichart et T.D. Cook (eds.), *Qualitative and Quantitative Methods in Evaluation Research*, Berverly Hills, Sage Publications, pp. 7-32.
- RESHEF Y., BEMMELS B. et WOLFE R.A.** (1993), « The effect of unionization on workplace innovation », *Economic and Industrial Democracy*, 14, (February), pp. 109-31.
- RESHEF Y., KIZILOS M., LEDFORD G.E., et COHEN S.** (1999), « Employee involvement programs : Should unions get involved ? », *Journal of Labor Research*, Vol. XX, No 4, (Fall), pp. 557-69.
- REYNAUD J.D.** (1975), *Les syndicats en France*, Paris, Ed. du Seuil.
- REYNAUD J.D.** (1982), *Sociologie des conflits du travail*, Paris, PUF.
- REYNAUD J.D.** (1988), « Les régulations dans les organisations : régulation de contrôle et régulation autonome », *Revue Française de Sociologie*, vol. XXIX, pp.5-18.
- REYNAUD J.D.** (1989), *Les règles du jeu : l'action collective et la régulation sociale*, Paris, Colon.
- REYNAUD J.D.** (1995), *Le conflit, la négociation et la règle*, Paris, Octares Editions.
- ROBERT A. D. et BOUILLAGUET A.** (1997), *L'analyse de contenu*, Paris, PUF, coll. Que sais-je ?, n° 3271.
- ROCHE V.** (1986), « System analysis and industrial relations : double paradox in the development of American and british industrial relations theory », *Economic and Industrial Democracy*, pp. 3-28.
- ROJOT J.** (1977), « Syndicats français et théorie des relations industrielles », *Revue Française de Gestion*, septembre-octobre, p. 49-58.
- ROJOT J.** (1986), « L'évolution de la politique des employeurs français vis-à-vis des organisations syndicales », *Travail et Société*, vol. 11, n° 1, janvier.
- ROJOT J.** (1987), « Les syndicats et les entreprises face au nouvel environnement des relations de travail », *Revue Française de Gestion*, novembre-décembre, pp. 109-120.
- ROJOT J.** (1989), « Relations industrielles », in P.Joffre et Y. Simon, *Encyclopédie de gestion*, Economica, pp. 2487-2512.

- ROJOT J.** (1993), « La gestion des relations professionnelles », *Cahiers Français*, n°262, Juillet-septembre, pp. 61-71.
- ROJOT J.** (1994), *La négociation*, Paris, Vuibert.
- ROJOT J.** (1997), *Fondements théoriques du pouvoir : des origines du néo-institutionnalisme à un individualisme méthodologique complexe*, cahier de recherche du CERGOR n°97/02, Université de Paris 1.
- ROJOT J.**, (2002), « Economics and management theory : new developments in France », *International Journal of the Economics of Business*, vol. 9, n°2, pp. 283-294.
- ROSANVALLON P.** (1988), *La question syndicale*, Paris, Calman-Lévy.
- ROSE E. et WOOLEY T.** (1992), « Shifting sands ? Trade unions and productivity at Rover Cars », *Industrial Relations Journal*, Winter.
- ROSE J.B. et CHAISON G.N.** (1996), « Linking union density and union effectiveness : The North American experience », *Industrial Relations*, January.
- ROSEN S.** (1970), « Unionism and the occupational wage structure in the United States », *International Economic Review*, vol. 11, pp. 269-286.
- ROSENTHAL R.** (1979), « The « file drawer problem » and tolerance for null results », *Psychological Bulletin*, vol. 86, pp. 638-641.
- ROSS A.M.** (1948), *Trade union wage policy*, University of California Press.
- ROUSSEL P.** (1994), *Mesure de l'efficacité des rémunérations sur la motivation et la satisfaction au travail*, Thèse de Doctorat en sciences de gestion, Université de Toulouse 1, décembre.
- RUBACK R. et ZIMMERMAN M.** (1984), « Unionization and Profitability : Evidence from the Capital Market », *Journal of Political Economy*, vol. 92, december, p. 1131-1157.
- RUELLAND N.** (2000), « Les élections aux comités d'entreprise en 1998 », *Premières Synthèses*, MES-DARES, n°41.1, Octobre.
- RUELLAND N.** (2001), « Les élections aux comités d'entreprise en 1999 », *Premières Synthèses*, MES-DARES, n°49.1, Décembre.
- RUSBULT C. et alii** (1988), « Impact of exchange variables on exit, voice, loyalty and neglect : an integrative model of responses to declining job satisfaction », *Academy of Management Journal*, vol.31, n°3, pp.599-627.
- SALANIE B.** (1994), *Théorie des contrats*, Paris, Economica.
- SALINGER M.A.** (1984), « Tobin's q, unionization, and the concentration-profits relationship », *Rand Journal of Economics*, vol. 15, n°2, Summer, pp. 159-170.
- SCHIENSTOCK G.** (1981), « Towards a theory of industrial relations », *British Journal of Industrial Relations*, July, pp. 170-185.
- SCHNABEL C.** (1991), « Trade unions and productivity : The German evidence », *British Journal of Industrial Relations*, March, pp. 15-23.
- SCHUSTER M.** (1983), « The impact of Union-management cooperation on Productivity and employment », *Industrial and Labor Relation Review*, vol. 36, april, p. 415-430.
- SCOTT W.R.** (1977), « Effectiveness of organizational effectiveness studies », in P.S. Goodman et M. Pennings, *New Perspectives on Organizational Effectiveness*, Jossey-Bass.
- SEASHORE S.E.** (1979), *Assessing organizational effectiveness with reference to member needs*, Meetings of The Academy of Management.
- SEGRESTIN D.** (1983), *Le phénomène corporatiste*, Paris, Fayard.
- SELLIER F.** (1984), *La confrontation sociale en France, 1936-1981*, Paris, PUF.
- SIEBER S.D.** (1973), « The integration of fieldwork and survey methods », *American Journal of Sociology*, vol.73, pp.1335-1359.
- SIMON H.** (1959), « Theories of decision making in economics and behavioral science », *American Economic Review*, vol.49, pp.253-283.
- SIMONS H.** (1944), « Some reflections on syndicalism », *Journal of Political Economy*, vol.52, 1944, pp. 1-25.
- SLICHTER S.** (1941), *Union policies and industrial management*, Washington DC, The Brookings Institution.
- SLICHTER S., HEALY J., LIVERNASH R.** (1960), *The impact of collective bargaining on management*, Washington DC, The Brookings Institution.
- SLOAN F. et ADAMACHE K.** (1984), « The role of unions in hospital cost inflation », *Industrial and Labor Relations Review*, January, pp. 252-262.
- SLOMP H.** (2000), *Les relations professionnelles en Europe*, Paris, L'Atelier.

- STAMBOULI M.** (2000), *L'économie du travail. Des théories aux politiques*, Paris, Nathan.
- STANLEY T.D.** (2001), « Wheat from chaff : Meta-analysis as quantitative literature review », *Journal of Economics Perspectives*, vol. 15, n°3, summer, pp. 131-150.
- STEWART M.B.** (1987), « Collective bargaining arrangements, closed shops and relative pay », *Economic Journal*, 97, pp.140-156.
- STEWART M.B.** (1990), « Union wage differentials, product market influences and the division of rents », *Economic Journal*, 100, pp. 1122-1137.
- STEWART M.B.** (1991), « Union wage differentials in the face of changes in the economic and legal environment », *Economica*, 58, pp.155-172.
- STIGLITZ J.** (1974), « Wage determination and unemployment in L.D.C's : the labor turnover model », *Quarterly Journal of Economics*, 88, pp. 194-227.
- SULLIVAN T.** (1984), « Trade unions and productivity : Theory and evidence », *International Journal of Manpower*.
- STRAUSS A.** (1978), *Negotiations, varieties, contexts, processes, and social order*, Jossey Bass, San Francisco.
- SVEIKAUSKAS C.D. et SVEIKAUSKAS L.** (1982), « Industry characteristics and productivity growth », *Southern Economic Journal*, n°48, january, pp. 769-774.
- TACHIBANAKI T. et NODA T.** (2000), *The economic effects of trade unions in Japan*, London : MacMillan Press.
- TERLECKYJ N.** (1980), « What do R&D numbers tell us about technological change ? », *American Economic Association*, May, pp.55-61.
- TERLECKYJ N.** (1984), « Comment on R&D and productivity growth at industry level », in Griliches ed. *R&D, Patents, and productivity*, The University of Chicago Press, pp.496-501.
- TERRAIL J.P.** (1990), *Destins ouvriers. La fin d'une classe*, Paris, PUF.
- THUDEROZ C.** (1998), « L'individu, la forme syndicale et l'entreprise », *Sociologie et Sociétés*, vol. XXX, n°2, automne.
- THUDEROZ C. et TROMPETTE P.** (1999), « Régulation sociale et action collective pour l'emploi en France », *Relations Industrielles*, vol. 54, n°4, pp. 748-774.
- TIJOU R.** (1994), « Les Unités Élémentaires de Travail – Recomposer le travail chez Renault », *Personnel (ANDCP)*, n°348, février.
- TIXIER P.E.** (1992), *Déclin ou mutation du syndicalisme ? Le cas de la CFDT*, Paris, PUF.
- TIXIER P.E.** (1992), « Organisation de l'entreprise et action syndicale », in Brechet M. et Huiban J.P. (eds), *Emploi, croissance et compétitivité*, Paris, Syros, « Ten ».
- TONER B.** (1985), « The unionization and productivity debate : an employee opinion survey in Ireland », *British Journal of Industrial Relations*, july, pp. 179-202.
- TOURAINÉ A.** (1966), *La conscience ouvrière*, Paris, Seuil.
- TOURAINÉ A., WIEVIORKA M. et DUBET F.** (1984), *Le mouvement ouvrier*, Paris, Fayard.
- TURNBULL P.** (1988), « The economic theory of trade union behavior : a critique », *British Journal of Industrial Relations*, 26/1, march, pp. 99-118.
- TURNBULL P.** (1991), « Trade unions and productivity : Opening the Harvard « Black Boxes », *Journal of Labor Research*, Spring, pp. 135-150.
- TURQUET P.** (1996), « Etat et négociation salariale : pour une lecture critique des représentations économiques orthodoxes », *Travail et Emploi*, n°68.
- USUNIER J.C., EASTERBY-SMITH M. et THORPE R.** (1993), *Introduction à la recherche en gestion*, Paris, Economica.
- VAILHEN C.A.** (1999), « Performance financière », in Le Duff R. (dir.), *Encyclopédie de Gestion et Management*, pp. 901-905.
- VENKATRAMAN N. et RAMANUJAM V.** (1987), « Measurement of business economic performance : an examination of method convergence », *Journal of Management*, vol. 13, n°1, pp. 109-122.
- VOOS P.B.** (1984), « Union organizing : costs and benefits », *Industrial and Labor Relations Review*, vol. 38, n°1, octobre, pp. 52-63.
- VOOS P.B.** (1987), « Managerial perceptions of the economic impact of labor relations programs », *Industrial and Labor Relations Review*, vol.40, n°2, January, pp. 195-208.
- VOOS P.B.** (1989), « The influence of cooperative programs on union-management relations, Flexibility and other labor relations outcomes », *Journal of Labor Research*, vol.10, n°1, winter, pp. 104-117.

- VOOS P.B. et MISHEL L.R.** (1986a), « The union impact on profits : evidence from industry price-cost margin data », *Journal of Labour Economics*, 4, January, pp. 105-133.
- VOOS P.B. et MISHEL L.R.** (1986b), « The union impact on profits in the supermarket industry », *Review of Economics and Statistics*, vol.68, n°3, August, pp. 513-517.
- WADHWANI S.** (1990), « The effect of unions on productivity growth, investment and employment : A report on some recent work », *British Journal of Industrial Relations*, November, pp.371-383.
- WAGAR T.H.** (1997), « The labour-management relationship and organizational outcomes : some initial findings », *Journal of Labor Research*, vol. 52, n°2, pp. 430-447.
- WALKER K.F.** (1978), « Toward useful theorising about industrial relations », *British Journal of Industrial Relations*, pp. 307-316.
- WALTON R.E. et MacKERSIE R.B.** (1965), *A behavioral theory of labor negotiations. An analysis of a social interaction system*, New York, McGraw Hill.
- WARREN R.** (1985), « The effect of unionization on Labor productivity : some Time-series evidence », *Journal of Labor Research*, n° 6, spring, p. 199-207.
- WEBER H.** (1986), *Le parti des patrons. Le CNPF (1946-1986)*, Paris, Le Seuil.
- WEISS D.** (1980), *Relations industrielles*, Paris, Sirey.
- WELBOURNE T. et BATT R.** (1999), *Performance and growth in entrepreneurial firms : what do unions do ?*, Working paper 99-02, Center for Advanced Human Resource Studies, 35 pages.
- WESSELS W.** (1985), « The effect of Unions on employment and productivity : an unresolved contradiction », *Journal of Labor Economics*, n° 3, January, p. 101-108.
- WILLIAMSON O.** (1975), *Market and hierarchies, analysis and anti-trust implications*, New York, Free Press.
- WILLIAMSON O.E.** (1994), *The economic institutions of capitalism*, The Free Press, 1985. Traduction française : *Les institutions de l'économie*, Paris, InterEditions.
- WILLMAN P.** (1990), « Financial performance of British trade unions, 1950-1988 », *British Journal of Industrial Relations*, vol.28, n°3, november, pp. 313-328.
- WILSON N.** (1987), *Unionization, wages and productivity : some British evidence*, University of Bradford Management Centre Discussion Paper, n° 87-3, Occasion Paper n° 8901, January.
- WILSON K.** (1995), *The Impact of Unions on United States Economy-wide Productivity*, New York and London, Garland.
- WILSON N. et CABLE J.R.** (1991), « Unions, wages and productivity : some evidence from UK engineering firms », *Applied Economics*, 23, January, pp.219-227.
- WINTROBE R. et BRETON A.** (1986), « Organizational structure and productivity », *American Economic Review*, vol.76, n°3, pp.530-538.
- WOLF F.M.** (1986), *Meta-analysis : Quantitative methods for research synthesis*, Sage University Paper, n°59.
- WOODEN M.** (1990), « Are Australian trade unions good for productivity ? », *Asia Pacific Human Resource Management*, 28, May, pp. 81-106.
- YELLEN J.L.** (1984), « Efficiency wage models of unemployment », *American Economic Review*, vol. 74, pp. 200-205.
- ZAGLER M.** (2000), « On the Sources of High Growth Experience in Austria », *International Advances in Economic Research*, vol. 6, no. 2, pp. 210-20
- ZAMMUTO R.F.** (1984), « A comparison of multiple constituency models of organizational effectiveness », *Academy of Management Review*, Vol.9, n°4, pp. 606-616.
- ZOUARY P.** (2000), « Entre crise et croissance : une évolution des relations professionnelles en entreprise », *Premières Synthèses*, MES-DARES, Décembre, N°49.1.
- ZOUARY P.** (2002), « Le regard des salariés sur la représentation syndicale », *Premières Synthèses*, DARES, n°22.1., Mai.

## **LISTE DES ENCADRES, FIGURES ET TABLEAUX**

# LISTE DES ENCADRES, FIGURES ET TABLEAUX

## 1. LISTE DES ENCADRES

### PARTIE 1

#### Chapitre 1

- Encadré 1.** L'institutionnalisme de John R. Commons 31  
**Encadré 2.** Le modèle « *Exit, Voice, Loyalty ... et apathy* » 55

#### Chapitre 2

- Encadré 1.** L'évaluation de la performance financière dans les études anglo-saxonnes 77  
**Encadré 2.** La méta-analyse 133

### PARTIE 2

#### Chapitre 3

- Encadré 1.** La notion de représentativité syndicale 174  
**Encadré 2.** Les difficultés du décompte des effectifs syndicaux 176  
**Encadré 3.** La participation des syndicats au fonctionnement des institutions représentatives du personnel 179  
**Encadré 4.** La flexibilité négociée : l'exemple de l'usine Renault de Douai 208

#### Chapitre 4

- Encadré 1.** Les indicateurs synthétiques d'innovations organisationnelles et d'innovations technologiques 269  
**Encadré 2.** L'analyse de l'association performance perçue – indicateurs objectifs 274

### PARTIE 3

#### Chapitre 5

- Encadré 1.** L'influence des caractéristiques des établissements et des employeurs sur la perception du climat social 363

#### Chapitre 6

- Encadré 1.** Une modification progressive du contenu des négociations salariales 398  
**Encadré 2.** Des logiques d'action différentes selon l'identité des organisations syndicales 404  
**Encadré 3.** Les réunions bilatérales ou ... les réunions « au noir » 406  
**Encadré 4.** Le suivi des accords 416  
**Encadré 5.** L'influence des syndicats sur les changements technologiques et organisationnels 431



## 2. LISTE DES FIGURES

### PARTIE 1

#### Chapitre 1

<b>Figure 1.</b> Les éléments de la systémique de Dunlop	22
<b>Figure 2.</b> Représentation élargie du système de relations industrielles de Dunlop	24
<b>Figure 3.</b> Le climat social en tant que variable intervenant dans la relation entre la structure, le processus et les résultats des relations industrielles	26
<b>Figure 4.</b> Relations industrielles – modèle d'analyse	32
<b>Figure 5.</b> Cadre conceptuel pour l'étude de la négociation collective	33
<b>Figure 6.</b> Le modèle du droit à gérer	44
<b>Figure 7.</b> Le modèle du contrat optimal	45
<b>Figure 8.</b> Illustration de l'effet de substitution et de l'effet revenu après syndicalisation	49
<b>Figure 9.</b> Négociations salariales et conflits	50
<b>Figure 10.</b> Effets de la syndicalisation selon la théorie de la « voice »	54
<b>Figure 11.</b> Typologie des réponses à l'insatisfaction au travail	56
<b>Figure 12.</b> Relation entre le syndicalisme et la performance de l'entreprise	70

#### Chapitre 2

<b>Figure 1.</b> Variation dans le temps de l'écart salarial lié à la syndicalisation	98
<b>Figure 2.</b> Distribution des grandeurs d'effet (corrélations partielles)	139
<b>Figure 3.</b> Corrélations partielles en fonction de la date de publication	155

### PARTIE 2

#### Chapitre 3

<b>Figure 1.</b> Taux de syndicalisation et effectifs syndicaux	177
<b>Figure 2.</b> Evolution du taux de participation aux élections aux comités d'entreprise (années paires), hors SNCF	181
<b>Figure 3.</b> Evolution des résultats par centrales syndicales aux élections aux comités d'entreprise	182
<b>Figure 4.</b> Evolution de la participation aux élections aux comités d'entreprise, selon la taille de l'établissement	183
<b>Figure 5.</b> L'implantation des délégués syndicaux dans les entreprises françaises	186
<b>Figure 6.</b> Répartition des délégués syndicaux selon l'ancienneté des établissements	188
<b>Figure 7.</b> Taux de couverture des salariés par un délégué syndical en France	188
<b>Figure 8.</b> Evolution de la proportion des salariés syndiqués en fonction de la taille des établissements	189
<b>Figure 9.</b> Taux de couverture syndicale des salariés (1992-1998) en France	190
<b>Figure 10.</b> Couverture des établissements par un C.E (1992) et une D.U. (1998)	190
<b>Figure 11.</b> Initiative des mouvements de grève en France en 1998 et 1999	202

## Chapitre 4

<b>Figure 1.</b> La performance de l'organisation	227
<b>Figure 2.</b> Modèle explicatif de l'influence syndicale sur la productivité des salariés selon Freeman et Medoff (1984)	229
<b>Figure 3.</b> Modèle explicatif élargi de l'influence syndicale sur la performance de l'entreprise	231
<b>Figure 4.</b> Le modèle et les hypothèses de la recherche	255
<b>Figure 5.</b> Le déroulement de la recherche	261
<b>Figure 6.</b> Modèle de recherche et hypothèses à tester	288

## PARTIE 3

### Chapitre 5

<b>Figure 1.</b> Affiliation des délégués syndicaux dans les établissements de notre échantillon	299
--	-----

### Chapitre 6

<b>Figure 1.</b> Le modèle explicatif de la relation syndicat/performance	439
---	-----

### 3. LISTE DES TABLEAUX

#### PARTIE 1

##### Chapitre 1 :

<b>Tableau 1.</b> Les deux conceptions du syndicalisme selon FREEMAN et MEDOFF (1979)	68
---	----

##### Chapitre 2

<b>Tableau 1.</b> Ecarts de rentabilité imputables à la syndicalisation exprimés en fonction de la concentration du secteur	78
<b>Tableau 2.</b> Principales études américaines analysant la relation entre le syndicalisme et les profits de l'entreprise.	85
<b>Tableau 3.</b> Principales études canadiennes analysant la relation entre le syndicalisme et les profits de l'entreprise	86
<b>Tableau 4.</b> Principales études britanniques analysant la relation entre le syndicalisme et les profits de l'entreprise	87
<b>Tableau 5.</b> Etudes d'événements sur la relation syndicat-performance boursière	90
<b>Tableau 6.</b> Etudes d'événements réalisées en France par Hubler et Schmidt	91
<b>Tableau 7.</b> Les principaux résultats de la première étude de LEWIS (1963)	94
<b>Tableau 8.</b> Les principaux résultats de la seconde étude de LEWIS (1986)	95
<b>Tableau 9.</b> L'effet de la syndicalisation sur la hausse des salaires	96
<b>Tableau 10.</b> Syndicalisation et écarts salariaux en Grande-Bretagne	99
<b>Tableau 11.</b> Syndicalisation et écarts salariaux en Australie	100
<b>Tableau 12.</b> L'effet sur les salaires de la présence d'au moins un délégué syndical, par secteurs	103
<b>Tableau 13.</b> La rémunération des salariés dans les entreprises syndiqués et non syndiqués au sein du secteur équipementier automobile français	104
<b>Tableau 14.</b> Principales études empiriques analysant la relation entre la présence syndicale et les salaires	105
<b>Tableau 15.</b> Principales études empiriques américaines analysant la relation entre la présence syndicale et la productivité du travail	118
<b>Tableau 16.</b> Principales études empiriques britanniques analysant la relation syndicat-productivité	123
<b>Tableau 17.</b> Principales études empiriques allemandes analysant la relation syndicat-productivité	124
<b>Tableau 18.</b> Principales études en coupe transversale analysant la relation entre la présence syndicale et la croissance productive de l'entreprise	129
<b>Tableau 19.</b> Caractéristiques des études retenues	136
<b>Tableau 20.</b> Méta-analyse, syndicat et niveau de productivité du travail	140
<b>Tableau 21.</b> Evolution de la corrélation partielle	142
<b>Tableau 22.</b> Caractéristiques des études disponibles pour la M.A.R.	143
<b>Tableau 23.</b> Méta-analyse de régression – Syndicat-productivité	148
<b>Tableau 24.</b> Etudes empiriques explorant le lien entre le syndicalisme et la croissance productive	151
<b>Tableau 25.</b> Etudes empiriques explorant le lien entre évolution de la syndicalisation et croissance productive	152
<b>Tableau 26.</b> Méta-analyse, Syndicats et gain de productivité	153
<b>Tableau 27.</b> Syndicalisme et croissance productive, évolution dans le temps	155
<b>Tableau 28.</b> Méta-analyse de régression, Syndicat et croissance productive	157
<b>Tableau 29.</b> Synthèse des principales études empiriques portant sur l'effet du climat des relations industrielles sur la performance organisationnelle	162

## PARTIE 2

### Chapitre 3

<b>Tableau 1.</b> Participation et audiences syndicales aux élections prud'homales de 1997	180
<b>Tableau 2.</b> Evolution du taux de participation syndicale en France (y compris SNCF)	180
<b>Tableau 3.</b> Résultats réalisés par les différentes centrales syndicales en France	182
<b>Tableau 4.</b> Appartenance des délégués du personnel en 1994	184
<b>Tableau 5.</b> Pourcentage de délégués non syndiqués en 1994	184
<b>Tableau 6.</b> Répartition des établissements par taux de syndicalisation, selon l'ancienneté des établissements	187
<b>Tableau 7.</b> Taux de syndicalisation dans 12 pays de l'Union européenne en 1995 et taux de variation 1985-1995	191
<b>Tableau 8.</b> Une synthèse des causes du déclin syndical	192
<b>Tableau 9.</b> Nombre de journées perdues pour fait de grève en France	199
<b>Tableau 10.</b> Les grèves dans les entreprises françaises en 1997, 1998 et 1999	200
<b>Tableau 11.</b> Evolution du nombre de journées de grève en France	201
<b>Tableau 12.</b> Nombre de salariés en France couverts par des accords d'entreprise en 1999	205
<b>Tableau 13.</b> Etendue et thèmes de la négociation collective en France	216
<b>Tableau 14.</b> Propension à signer des accords aux différents niveaux de la négociation	210

### Chapitre 4

<b>Tableau 1.</b> Les conceptions de la performance et les dimensions de mesure	220
<b>Tableau 2.</b> Idées reçues sur les données secondaires	265
<b>Tableau 3.</b> Les contraintes inhérentes aux données primaires et secondaires	266
<b>Tableau 4.</b> Liste et définition des variables issues de la base DIANE	276

## PARTIE 3

### Chapitre 5

<b>Tableau 1.</b> Le secteur d'activité des établissements de l'échantillon	293
<b>Tableau 2.</b> Répartition sectorielle des établissements industriels de l'échantillon et des établissements industriels français (plus de 20 salariés)	294
<b>Tableau 3.</b> Les effectifs des établissements de l'échantillon	295
<b>Tableau 4.</b> L'ancienneté des établissements de l'échantillon	296
<b>Tableau 5.</b> L'appartenance à un groupe et la présence syndicale	297
<b>Tableau 6.</b> L'intensité capitalistique et la présence syndicale	297
<b>Tableau 7.</b> Les parts de marché des établissements de l'échantillon	298
<b>Tableau 8.</b> La représentation du personnel dans les établissements de l'échantillon	299
<b>Tableau 9.</b> Croissance du chiffre d'affaires des établissements de l'échantillon	302
<b>Tableau 10.</b> Croissance des établissements industriels de l'échantillon	302
<b>Tableau 11.</b> La performance financière des établissements de l'échantillon	303
<b>Tableau 12.</b> La performance des établissements industriels de l'échantillon	304
<b>Tableau 13.</b> Rentabilité relative des établissements de l'échantillon	305
<b>Tableau 14.</b> Les rémunérations et la performance organisationnelle des établissements	306
<b>Tableau 15.</b> Le niveau de rémunération et la productivité du travail des établissements industriels	307
<b>Tableau 16.</b> Comparaison des performances économiques et financières des établissements syndiqués et non syndiqués, en 1998	308

<b>Tableau 17.</b> Les effets de l'implantation syndicale sur la performance financière des établissements privés et industriels français	311
<b>Tableau 18.</b> Les effets de l'implantation syndicale sur la performance financière des établissements privés et industriels français (coefficients $\beta$ d'un modèle de régression)	312
<b>Tableau 19.</b> Les effets de l'implantation syndicale sur la performance financière des établissements privés et industriels français sur un marché peu concurrentiel	313
<b>Tableau 20.</b> Les effets de l'implantation syndicale sur la performance financière des établissements privés et industriels français sur un marché très concurrentiel	314
<b>Tableau 21.</b> Le lien entre performance financière, rémunération et productivité des salariés	315
<b>Tableau 22.</b> Facteurs associés à la performance relative perçue par l'employeur	317
<b>Tableau 23.</b> Les effets de l'implantation syndicale sur la performance relative de l'établissement (coefficients d'un modèle logit dichotomique)	318
<b>Tableau 24.</b> Les effets de la présence syndicale sur la performance relative de l'établissement en fonction du degré de concentration du marché et de l'évolution de l'activité	320
<b>Tableau 25.</b> L'effet de la présence de délégués syndicaux sur les salaires	323
<b>Tableau 26.</b> Les effets de la présence syndicale sur les salaires (coefficients $\beta$ d'un modèle de régression)	324
<b>Tableau 27.</b> Négociations salariales dans les établissements syndiqués et non syndiqués	326
<b>Tableau 28.</b> Taux de syndicalisation et négociations salariales	327
<b>Tableau 29.</b> Accords salariaux dans les établissements syndiqués et non syndiqués	328
<b>Tableau 30.</b> Effectif des établissements et accords salariaux	329
<b>Tableau 31.</b> Taux de syndicalisation et accords salariaux	329
<b>Tableau 32.</b> Accords salariaux et écarts de salaires	330
<b>Tableau 33.</b> Fonction de production Cobb-Douglas	333
<b>Tableau 34.</b> Les effets de la présence syndicale sur la productivité du travail (coefficients $\beta$ d'un modèle de régression)	334
<b>Tableau 35.</b> La diffusion des innovations organisationnelles dans les établissements français en 1998	336
<b>Tableau 36.</b> L'extension des changements organisationnels et technologiques : comparaison 1992-1998	337
<b>Tableau 37.</b> Changement organisationnel entre 1995 et 1998 et présence syndicale	338
<b>Tableau 38.</b> Les effets de l'implantation syndicale sur le nombre d'innovations organisationnelles (coefficients d'un modèle logit polytomique)	339
<b>Tableau 39.</b> Les effets de l'implantation syndicale sur l'adoption de différentes innovations organisationnelles (coefficients d'un modèle logit dichotomique)	340
<b>Tableau 40.</b> Facteurs associés à l'innovation organisationnelle	342
<b>Tableau 41.</b> Changement technologique entre 1995 et 1998 et présence syndicale	345
<b>Tableau 42.</b> Changement technologique et présence syndicale dans les établissements de plus de 200 salariés	345
<b>Tableau 43.</b> Les effets de l'implantation syndicale sur le nombre d'innovations technologiques (coefficients d'un modèle logit polytomique)	346
<b>Tableau 44.</b> Les effets de l'implantation syndicale sur l'adoption de différentes innovations technologiques (coefficients d'un modèle logit dichotomique)	347
<b>Tableau 45.</b> Facteurs associés à l'innovation technologique	348
<b>Tableau 46.</b> Présence syndicale et intensité capitalistique	350
<b>Tableau 47.</b> Présence syndicale et investissements en R&D	350
<b>Tableau 48.</b> Le turnover et présence syndicale dans les établissements	353
<b>Tableau 49.</b> Le turnover et taux de syndicalisation	353
<b>Tableau 50.</b> L'effet de la présence syndicale sur le taux de démission et de rotation du personnel	354
<b>Tableau 51.</b> Conflits sociaux et présence syndicale	355

<b>Tableau 52.</b> Facteurs associés à la conflictualité dans l'entreprise	356
<b>Tableau 53.</b> Comparaison de la perception du climat social par les employés et les employeurs	357
<b>Tableau 54.</b> Climat social perçu par l'employeur et présence syndicale	360
<b>Tableau 55.</b> Climat social perçu par l'employeur et attitudes vis-à-vis des syndicats	362
<b>Tableau 56.</b> Climat social perçu par les employés et présence syndicale	364
<b>Tableau 57.</b> Climat social perçu par les employés et attitudes vis-à-vis des syndicats	367
<b>Tableau 58.</b> Le lien entre les salaires et la productivité du travail	371
<b>Tableau 59.</b> Le lien entre les innovations organisationnelles et la productivité du travail	372
<b>Tableau 60.</b> Le lien entre les innovations technologiques et la productivité du travail	373
<b>Tableau 61.</b> L'effet du climat social sur la productivité du travail (coefficients $\beta$ d'un modèle de régression)	374
<b>Tableau 62.</b> Synthèse du test des hypothèses de recherche	378

## Chapitre 6

<b>Tableau 1.</b> Les chiffres clés du groupe Renault au 31 décembre 2001	384
<b>Tableau 2.</b> La recherche sur le terrain : Liste des personnes rencontrées chez Renault et leur fonction	389
<b>Tableau 3.</b> Combinaison des formes d'augmentations	397

## **TABLE DES MATIERES**

## TABLE DES MATIERES

INTRODUCTION GENERALE	1
<b>PREMIERE PARTIE. LES EFFETS DU SYNDICALISME SUR LA PERFORMANCE DE L'ENTREPRISE. PROBLEMATIQUE, METHODOLOGIES ET RESULTATS</b>	11
<b><u>CHAPITRE 1. L'ANALYSE ECONOMIQUE DU FAIT SYNDICAL. DES PREMIERES TENTATIVES DE MODELISATION AUX FORMALISATIONS ACTUELLES</u></b>	15
SECTION 1 – LES APPROCHES SYSTEMIQUE ET STRATEGIQUE DES RELATIONS INDUSTRIELLES	18
§ 1. La théorie systémique des relations industrielles	19
1.1. Le système de relations professionnelles	19
1.2. Apports et limites de la systémique dunlopienne	22
§ 2. Les théories de l'action ou la reconnaissance des comportements stratégiques des acteurs	28
2.1. Les apports de l'approche stratégique des relations industrielles	29
2.2. Les limites de l'approche stratégique des relations industrielles	34
SECTION 2 - L'APPORT DES THEORIES ECONOMIQUES	36
§ 1. Le syndicalisme vu comme un monopole affectant le calcul économique de l'entreprise	37
1.1. Les difficultés de conception d'un syndicat dans le paradigme néoclassique	37
1.1.1. <i>Comment concilier rationalité individuelle et action collective ? La réponse de Mancur Olson</i>	38
1.1.2. <i>La délicate question des fonctions d'utilité syndicale</i>	39
1.2. L'effet du syndicalisme sur les salaires et l'efficacité productive : des résultats variables selon le type de négociation envisagé	42
1.2.1. <i>Le modèle du droit à gérer</i>	43
1.2.2. <i>Le modèle du contrat optimal</i>	44
1.3. Les autres effets possibles de la présence syndicale : rigidité des conventions syndicales et grèves	46
1.3.1. <i>L'effet de la « rente syndicale » sur l'investissement</i>	46
1.3.2. <i>L'effet de substitution induit par la présence syndicale</i>	47
1.3.3. <i>Les autres effets supposés de la présence syndicale</i>	49



<b>§ 2. Le syndicalisme vu comme un moyen d'expression collective et de réponse institutionnelle : le modèle <i>Exit, Voice, Loyalty</i> (E.V.L.)</b>	<b>53</b>
2.1. La contribution de Freeman et Medoff	53
2.2. Les effets de l'expression collective sur la rationalisation des méthodes de gestion : la théorie de « l'effet choc »	56
2.2.1. <i>L'idée générale de la théorie de « l'effet choc »</i>	57
2.2.2. <i>L'apport de la théorie de l'efficacité X et ses implications</i>	58
2.3. Les effets de l'expression collective expliqués par les théories « néo-institutionnelles »	59
2.3.1. <i>Une volonté d'enrichissement de la théorie néoclassique</i>	59
2.3.2. <i>L'apport de la théorie des transactions informelles de Breton et Wintrobe</i>	63
2.4. Les limites du modèle exit, voice, loyalty	65
<b>CONCLUSION DU CHAPITRE 1</b>	<b>68</b>

**CHAPITRE 2. DES ETUDES EMPIRIQUES HETEROGENES.  
LES APPORTS D'UNE ANALYSE QUALITATIVE ET QUANTITATIVE DE LA  
LITTERATURE** 73

SECTION 1 - SYNDICALISME ET PERFORMANCE FINANCIERE DE  
L'ENTREPRISE : UN EFFET MAJORITAIREMENT NEGATIF 76

<b>§ 1. Des syndicats qui s'accaparent une partie de la rente que tire l'entreprise de ses investissements ou de son pouvoir sur le marché</b>	<b>77</b>
<b>§ 2. Une rente syndicale confirmée par les études micro-économiques</b>	<b>79</b>
2.1. Une relation négative confirmée aux Etats-Unis	80
2.2...et dans les autres pays industrialisés	81
2.3. ...mais non significative en France	83
<b>§ 3. Une méfiance des actionnaires à l'égard du syndicalisme globalement confirmée</b>	<b>88</b>
3.1. Présence syndicale et valeur de l'entreprise : le comportement des marchés face à la « rente syndicale »	89
3.2. Des marchés financiers français moins sensibles à la rente syndicale ?	91

SECTION 2 - SYNDICALISME ET SALAIRES : DES EFFETS GLOBALEMENT  
POSITIFS MAIS CONTINGENTS 93

<b>§ 1. Une littérature principalement anglo-américaine</b>	<b>93</b>
1.1. Des travaux américains qui présentent des résultats contrastés	93
1.2. Des résultats empiriques en Grande-Bretagne assez proches de ceux des Etats-Unis	98
<b>§ 2. Des spécificités nationales à considérer</b>	<b>100</b>
2.1. Des écarts salariaux en faveur des entreprises syndiquées en Australie	100
2.2. Une influence syndicale portant essentiellement sur les compléments de salaires au Japon	101
2.3. Des salaires qui semblent peu sensibles à la présence syndicale en France	102

SECTION 3 - SYNDICALISME ET PRODUCTIVITE DU TRAVAIL : DES RESULTATS EMPIRIQUES CONTRADICTOIRES	107
<b>§ 1. Une multiplicité de facteurs explicatifs mis en exergue par la revue narrative de la littérature</b>	<b>109</b>
1.1. L'apport des travaux nord-américains	109
1.1.1. <i>Des études intersectorielles divergentes</i>	110
1.1.2. <i>Une grande variabilité des résultats en fonction des secteurs d'activité</i>	111
1.2. Des disparités nationales considérables	121
1.2.1. <i>Des travaux britanniques beaucoup plus contradictoires</i>	121
1.2.2. <i>Des résultats plus tranchés et moins favorables au syndicalisme dans les autres pays industrialisés</i>	124
1.2.3. <i>Des investigations peu nombreuses en France</i>	125
1.3. Des gains de productivité inférieurs dans les entreprises syndiquées	126
1.3.1. <i>L'apport des études en coupe transversale</i>	127
1.3.2. <i>L'apport des études longitudinales</i>	130
<b>§ 2. Les effets des syndicats sur la productivité : une méta-analyse</b>	<b>132</b>
2.1. Des résultats empiriques contradictoires à rapprocher des aspects méthodologiques et des incertitudes théoriques	134
2.1.1. <i>Une littérature abondante</i>	134
2.1.2. <i>Des résultats qui mettent en évidence l'existence de variables modératrices</i>	135
2.1.3. <i>Une analyse plus fine des déterminants à l'aide d'une méta-analyse de régression</i>	143
2.2. Des résultats hétérogènes obtenus par les travaux portant sur le lien syndicat-gain de productivité liés essentiellement aux aspects méthodologiques	149
2.2.1. <i>Des études essentiellement longitudinales</i>	149
2.2.2. <i>Un effet globalement négatif mais qui varie en fonction de nombreux facteurs de contingence</i>	152
<b>§ 3. Les études portant sur l'effet du climat des relations industrielles sur la performance de l'entreprise</b>	<b>158</b>
3.1. Vers une prise en compte des caractéristiques du système de relations professionnelles : les travaux précurseurs de Katz, Kochan et Gobeille	158
3.2. De nombreux travaux confirmant l'importance du climat social	159
 <b>CONCLUSION DU CHAPITRE 2</b>	 <b>163</b>
<b>CONCLUSION DE LA PARTIE 1</b>	<b>165</b>
 <b>DEUXIEME PARTIE. PROPOSITION POUR L'ANALYSE DES EFFETS DU SYNDICALISME SUR LA PERFORMANCE DES ENTREPRISES EN FRANCE</b>	 <b>167</b>
 <b>CHAPITRE 3. LES PRINCIPALES CARACTERISTIQUES DU SYNDICALISME FRANÇAIS. DESCRIPTION ET EVOLUTION</b>	 <b>169</b>
 SECTION 1 – LES TRAITS PARTICULIERS DU SYNDICALISME FRANÇAIS	 171
<b>§ 1. Une multiplicité d'organisations syndicales aux stratégies différenciées</b>	<b>171</b>
1.1. Un pluralisme inscrit très tôt dans la Constitution française	172
1.2. Un pluralisme fondé sur des divergences essentiellement politiques	174

<b>§ 2. Des effectifs syndicaux et une audience aux élections professionnelles en déclin</b>	<b>176</b>
2.1. Le recul des effectifs syndicaux est une réalité massive	177
2.2. Une érosion des audiences syndicales	179
2.2.1. <i>Une progression de l'abstention aux élections des conseils des prud'hommes</i>	179
2.2.2. <i>Une érosion de la participation aux élections aux comités d'entreprise</i>	180
2.2.3. <i>Un recul du nombre de délégué du personnel dans les entreprises françaises</i>	183
<b>§ 3. Une implantation syndicale qui compte de très fortes disparités</b>	<b>186</b>
3.1. L'absence d'interlocuteurs syndicaux dans la plupart des petites entreprises	187
3.2. Un accroissement de l'implantation syndicale entre 1993 et 1999	188
<b>§ 4. Les raisons du déclin syndical français sont diverses</b>	<b>191</b>
4.1. Les facteurs liés à la situation économique	192
4.2. L'existence de nouveaux rapports sociaux	194
4.3. La crise d'adaptation du syndicalisme français	196
<b>SECTION 2 – L'EVOLUTION DU DIALOGUE SOCIAL DANS LES ENTREPRISES FRANÇAISES : REVENDICATIONS ET NEGOCIATIONS</b>	<b>198</b>
<b>§ 1. Une conflictualité qui a fortement reculé depuis vingt ans mais qui connaît un regain depuis 1999</b>	<b>199</b>
1.1. Les syndicats français font un usage modéré de la grève	199
1.2. Des revendications essentiellement salariales	202
<b>§ 2. Une négociation collective qui s'est progressivement déplacée vers l'entreprise</b>	<b>204</b>
2.1. Des thèmes de négociation de plus en plus diversifiés	205
2.2. Une pratique de la négociation qui reste peu développée dans les entreprises	209
<b>CONCLUSION DU CHAPITRE 3</b>	<b>212</b>
<b>CHAPITRE 4. PROPOSITION D'UN MODELE EXPLICATIF DE LA RELATION SYNDICAT-PERFORMANCE DANS LE CONTEXTE FRANÇAIS</b>	<b>215</b>
<b>SECTION 1 – L'IDENTIFICATION DES FACTEURS EXPLICATIFS DE L'INFLUENCE SYNDICALE SUR LA PERFORMANCE DE L'ENTREPRISE : LE MODELE ET LES HYPOTHESES DE LA RECHERCHE</b>	<b>218</b>
<b>§ 1. Les logiques explicatives de l'influence syndicale sur la performance de l'entreprise</b>	<b>218</b>
1.1. La performance de l'entreprise : un concept polysémique	219
1.1.1. <i>Les enseignements des travaux sur le concept de performance</i>	219
1.1.3. <i>La mesure de la performance : le choix d'indicateurs majoritairement économiques et financiers</i>	223
1.2. Un élargissement du modèle explicatif de Freeman et Medoff	229
<b>§ 2. Les hypothèses de recherche</b>	<b>233</b>
2.1. Les effets supposés de la présence syndicale sur la performance financière	233
2.2. Les effets supposés de la présence syndicale sur les salaires et la productivité du travail	235
2.2.1. <i>L'effet des syndicats sur les salaires</i>	235
2.2.2. <i>L'effet des syndicats sur la productivité du travail</i>	236
2.2.2.1. Les hypothèses relatives au lien entre la présence syndicale et l'organisation du travail	241

2.2.2.2. Les hypothèses relatives au lien entre la présence syndicale et l'innovation technologique	244
2.2.2.3. Les hypothèses relatives au lien entre la présence syndicale et le climat social	246
2.2.2.4. Les déterminants de la productivité du travail	248
<b>SECTION 2 – LES CHOIX METHODOLOGIQUES DE LA RECHERCHE</b>	<b>257</b>
<b>§ 1. Justification et présentation des choix méthodologiques</b>	<b>257</b>
1.1. Pour une intégration par combinaison des approches qualitatives et quantitative	258
1.2. Le plan de recherche adopté	260
<b>§ 2. La démarche de recueil des données</b>	<b>262</b>
2.1. L'appel d'offre de la DARES	262
2.2. L'utilisation de données secondaires : quelles implications pour notre recherche ?	264
2.3. Les données issues de l'enquête REPONSE 1998	267
2.3.1. <i>La syndicalisation dans l'entreprise</i>	268
2.3.2. <i>Les pratiques de travail et les innovations technologiques</i>	269
2.3.3. <i>Le climat social dans l'entreprise</i>	269
2.3.4. <i>Les caractéristiques de l'entreprise et son environnement économique</i>	271
2.4. Les données comptables et financière issues de la base DIANE	272
2.4.1. <i>Apports et limites des données comptables</i>	273
2.4.2. <i>Choix des variables issues de la base de données DIANE</i>	275
<b>§ 3. Les outils d'analyse statistique : des instruments de mesure diversifiés et complémentaires</b>	<b>278</b>
3.1. La préparation des données	278
3.2. Des difficultés nombreuses relevant de la nature de nos données	279
3.3. Les outils d'analyse statistiques et leurs modalités d'utilisation	281
3.3.1. <i>Les modèles de régression linéaire</i>	281
3.3.2. <i>Les modèles de régression de type logit ou probit</i>	284
<b>CONCLUSION DU CHAPITRE 4</b>	<b>286</b>
<b>CONCLUSION DE LA PARTIE 2</b>	<b>287</b>
<b>TROISIEME PARTIE. LES EFFETS DU SYNDICALISME SUR LA PERFORMANCE FINANCIERE DES ENTREPRISES FRANÇAISES DU SECTEUR PRIVE : LES RESULTATS DE LA RECHERCHE</b>	<b>289</b>
<b>CHAPITRE 5. UNE ANALYSE STATISTIQUE DES EFFETS DU SYNDICALISME SUR LA PERFORMANCE. LE TEST DES HYPOTHESES DE RECHERCHE A PARTIR DES DONNEES DE L'ENQUETE REPONSE 1998</b>	<b>291</b>
<b>SECTION 1 – LES CARACTERISTIQUES DE L'ECHANTILLON D'ENTREPRISES</b>	<b>292</b>
<b>§ 1. Le profil des établissements syndiqués</b>	<b>292</b>
1.1. L'importance du secteur d'activité	292
1.1.1. <i>Des syndicats essentiellement présents dans l'industrie</i>	292
1.1.2. <i>Les principaux secteurs industriels français représentés</i>	293

1.2. Des syndicats présents majoritairement dans les grands établissements relativement anciens appartenant à un groupe	294
1.2.1. <i>Une implantation syndicale inégalement répartie selon les effectifs des établissements</i>	294
1.2.2. <i>Des établissements syndiqués plus anciens que les autres établissements</i>	295
1.2.3. <i>Des syndicats plutôt bien implantés dans les établissements appartenant à un groupe</i>	296
1.3. Une intensité capitaliste plus forte pour les établissements syndiqués	297
1.4. L'absence de lien entre la présence syndicale et le degré d'exposition à la concurrence	298
<b>§ 2. Des établissements qui semblent présenter une couverture syndicale supérieure à celle relevée au niveau national</b>	<b>299</b>
2.1. La CGT et la CFDT sont les syndicats les mieux implantés	299
2.2. La présence syndicale permet de faire fonctionner les IRP	300
<b>§ 3. Une comparaison des performances économiques et financières des établissements syndiqués et non syndiqués</b>	<b>301</b>
3.1. Une croissance du CA légèrement inférieure pour l'ensemble des établissements syndiqués	302
3.1.1. <i>Une évolution de l'activité plus faible dans l'ensemble des établissements syndiqués</i>	302
3.1.2. <i>Une croissance du CA conforme à l'évolution des ventes industrielles au niveau national</i>	302
3.2. Des performances économiques et financières similaires malgré un niveau de rémunération et de productivité parfois supérieur dans les établissements syndiqués	303
3.2.1. <i>Des performances économiques et financières sensiblement équivalentes</i>	303
3.2.2. <i>Une performance financière peu sensible à l'implantation syndicale dans l'industrie</i>	304
3.2.3. <i>Des employeurs qui perçoivent la rentabilité de leur entreprise comme meilleure lorsque leur établissement n'est pas couvert par un syndicat</i>	305
3.3. Des rémunérations et une productivité des salariés plus élevées pour les établissements connaissant une présence syndicale	305
3.3.1. <i>Au niveau de l'ensemble du secteur privé</i>	305
3.3.2. <i>Au niveau du secteur industriel</i>	307
 <b>SECTION 2 – UNE TENTATIVE D'EXPLICATION DE L'EFFET SYNDICAL SUR LA PERFORMANCE FINANCIERE</b>	 <b>310</b>
<b>§ 1. L'effet des syndicats sur la performance financière des entreprises françaises</b>	<b>310</b>
1.1. L'absence de lien entre les indicateurs financiers et la présence syndicale : les résultats d'estimations de modèles de régression	310
1.1.1. <i>Une absence de relation entre la performance financière et la présence syndicale</i>	311
1.1.2. <i>Salaires, productivité du travail et performances financières : des liens étroits confirmés</i>	315
1.2. Une confirmation des résultats obtenus avec les indicateurs comptables et financiers : les résultats d'estimations de modèles logit	316
1.2.1. <i>L'effet des syndicats sur la rentabilité relative perçue par l'employeur</i>	316
1.2.2. <i>Les facteurs associés à la rentabilité perçue par l'employeur</i>	318
1.2.3. <i>L'incidence du niveau d'exposition à la concurrence</i>	319

<b>§ 2. Les facteurs explicatifs de la relation « syndicat-performance financière » :</b>	
<b>l'influence des syndicats sur les salaires et la productivité du travail</b>	<b>322</b>
2.1. Les effets de la présence syndicale sur les salaires	322
2.1.1. <i>Une influence significative des syndicats sur les rémunérations</i>	322
2.1.2. <i>Des négociations salariales plus nombreuses en présence de syndicats</i>	326
2.1.3. <i>...mais des accords salariaux moins fréquents</i>	328
2.2. Une influence de la présence syndicale sur la productivité du travail partiellement validée	333
2.3. L'effet de l'implantation syndicale sur les innovations organisationnelles	335
2.3.1. <i>La diffusion des innovations organisationnelles en France</i>	336
2.3.2. <i>Changements organisationnels et présence syndicale : de nombreux effets de structure existants</i>	337
2.3.3. <i>Les facteurs associés aux innovations organisationnelles</i>	340
2.4. L'influence syndicale sur l'innovation technologique	345
2.4.1. <i>La diffusion des changements technologiques</i>	345
2.4.2. <i>Les effets de la présence syndicale sur les innovations technologiques</i>	346
2.5. Présence syndicale et climat social	352
2.5.1. <i>L'effet des syndicats sur la rotation du personnel et le départ volontaire des salariés</i>	353
2.5.2. <i>Des conflits sociaux plus fréquents dans les entreprises syndiquées</i>	355
2.5.3. <i>Les effets de la présence syndicale sur la perception du climat social par les employeurs et les salariés</i>	356
2.6. Les déterminants de la productivité du travail	370
2.6.1. <i>L'existence d'un lien étroit entre salaires et productivité du travail</i>	370
2.6.2. <i>Innovations organisationnelles et productivité du travail</i>	371
2.6.3. <i>Innovations technologiques et productivité du travail</i>	372
2.6.4. <i>Climat social et productivité du travail</i>	374
 <b>CONCLUSION DU CHAPITRE 5</b>	 <b>377</b>
 <b><u>CHAPITRE 6. UNE CONFRONTATION DES RESULTATS DE L'ETUDE QUANTITATIVE AUX DISCOURS DES ACTEURS SOCIAUX D'UNE ENTREPRISE INDUSTRIELLE</u></b>	 <b>381</b>
 <b>SECTION 1 – PRESENTATION DE L'ETUDE APPROFONDIE MENEES AU SEIN D'UNE ENTREPRISE INDUSTRIELLE</b>	 <b>383</b>
<b>§ 1. Une opportunité de terrain au sein du groupe Renault</b>	<b>383</b>
1.1. Quelques données clés du groupe Renault en 2001	384
1.2. La configuration des relations sociales au sein du groupe Renault	385
<b>§ 2. Présentation de la démarche méthodologique adoptée</b>	<b>387</b>
2.1. L'échantillonnage	387
2.2. La collecte des données qualitatives	389
2.3. L'exploitation des données qualitatives : l'analyse de contenu	391
 <b>SECTION 2 – LES CARACTERISTIQUES DE LA NEGOCIATION COLLECTIVE DANS L'ENTREPRISE</b>	 <b>393</b>
<b>§ 1. Les modalités concrètes de la négociation collective dans l'entreprise étudiée</b>	<b>393</b>
1.1. Les caractéristiques de la négociation salariale chez Renault	394

1.1.1. <i>La négociation des salaires chez Renault : une négociation « rituelle »</i>	394
1.1.2. <i>Un processus de négociation salariale influencé par le climat social</i>	395
1.2. Une modification sensible du contenu des négociations collectives	399
<b>§ 2. Une tentative de mise en évidence des jeux d'acteurs dans le processus de négociation</b>	<b>402</b>
2.1. Les stratégies déployées dans un contexte de pluralisme syndical	402
2.1.1. <i>L'existence de relations privilégiées entre certains syndicats et la direction de l'entreprise</i>	403
2.1.2. <i>L'existence de réunions informelles dites bilatérales</i>	405
2.3. Les conséquences de l'émiettement syndical sur la négociation collective : le point de vue des responsables syndicaux de l'entreprise Renault	408
2.3.1. <i>Une tentative d'explication des effets bénéfiques du pluralisme syndical sur la négociation collective</i>	408
2.3.2. <i>Les effets négatifs du morcellement syndical sur la négociation collective</i>	410
2.3.3. <i>L'explication apportée par la théorie des transactions informelles</i>	411
2.4. Les difficultés rencontrés par les acteurs syndicaux pour animer le dialogue social	414
2.3.1. <i>La difficulté du suivi des accords collectifs par les organisations syndicales</i>	414
2.3.2. <i>Le problème de la compétence des négociateurs syndicaux</i>	416
SECTION 3 – LES CARACTERISTIQUES DE LA COOPERATION SYNDICALE AU SEIN DE L'ENTREPRISE	421
<b>§ 1. Le rôle essentiel du climat social : une illustration à travers l'examen des relations sociales chez Renault</b>	<b>422</b>
1.1. L'importance du syndicalisme dans la diffusion de l'information	422
1.2. Des conflits collectifs finalement peu nombreux dans l'entreprise	426
<b>§ 2. L'intervention des syndicats sur l'organisation du travail : un rôle très limité</b>	<b>429</b>
2.1. Les choix d'investissement : une décision unilatérale de la direction	430
2.2. Les interventions possibles des syndicats dans le cadre du C.H.S.C.T	432
CONCLUSION DU CHAPITRE 6	435
CONCLUSION DE LA PARTIE 3	437
CONCLUSION GENERALE	440
REFERENCES BIBLIOGRAPHIQUES	453
LISTE DES ENCADRES, FIGURES ET TABLEAUX	475
ANNEXES EN TOME 2	

