

**UNIVERSITE DE LILLE I**  
**INSTITUT D'ADMINISTRATION DES ENTREPRISES**

**THESE**

pour l'obtention du titre de  
**Docteur <sup>en</sup> Sciences de Gestion**  
présentée et soutenue publiquement par

**Isabelle MORVAN**

**le 2 juillet 2001**

*Syndicats et performance financière des entreprises*  
*Le cas des équipementiers automobiles français*

---

**JURY**

Directeurs de thèse **M. Jean-Pierre RAMAN**  
Professeur à l'Université de Lille I

**M. Pascal GRANDIN**  
Professeur à l'Université de Paris XII

Rapporteurs **M. Michel LEVASSEUR**  
Professeur à l'Université de Lille II

**M. Charles-Henri d'ARCIMOLES**  
Professeur à l'Université de Tours - François Rabelais

Suffragants **M. Gérard DESMULIERS**  
Professeur à l'Université de Valenciennes et du Hainaut-Cambrésis

**Mme Nelly CAILAC**  
Inspecteur du Travail, Direction Départementale du Travail, de l'Emploi  
et de la Formation Professionnelle du Nord-Lille

*"L'Université n'entend donner aucune approbation ou improbation aux opinions émises dans les thèses : ces opinions doivent être considérées comme propres aux auteurs."*

*A mes parents et grands-parents.*

*A Philippe.*

## REMERCIEMENTS

La rédaction d'une thèse constitue une épreuve difficile à laquelle le Doctorant consacre plusieurs années de sa vie. Elle ne peut se faire sans le soutien de son entourage, personnel et professionnel, à qui sont traditionnellement dédiées ces quelques pages.

Mes remerciements s'adressent en premier lieu à mon Directeur de recherche, M. Jean-Pierre RAMAN, qui a toujours été disposé à m'écouter et me conseiller dans les moments difficiles où le doute était omniprésent. Cette thèse n'aurait vraisemblablement jamais vu le jour sans la confiance dont il m'a témoigné durant toutes ces années. Je lui en suis profondément reconnaissante.

Je tiens à remercier en second lieu M. Pascal GRANDIN, Professeur à l'Université de Paris XII, qui a également dirigé ce travail de recherche et contribué à son amélioration.

Cette étude n'aurait pas été ce qu'elle est sans les conseils avisés de MM. OPIGEZ et VAILLANT quant au choix et à l'utilisation des méthodes de traitement statistique dont j'avais une connaissance limitée. Elle est aussi le résultat d'un travail mené en collaboration avec MM. LADWEIN et LIQUET, ainsi qu'avec les étudiants de l'I.U.P. Marketing-Vente qui m'ont aidée à la collecte des données.

Dans un tout autre contexte, je tiens également à remercier Mme CAILAC ainsi que M. ROGER, Inspecteurs du Travail, d'avoir accepté de consacrer une part de leur temps au suivi de ma thèse. Ces quelques lignes sont aussi l'occasion de m'adresser à l'ensemble des membres du jury qui m'ont fait l'honneur de participer à cette soutenance.

J'ajouterai une pensée toute particulière pour mes parents qui n'ont cessé de m'encourager à la poursuite d'études doctorales et pour ma sœur, Béatrice, dont l'aide m'a été très précieuse dans la phase de relecture. Je n'oublierai pas bien évidemment de remercier mon mari, Philippe, ainsi que mes beaux-parents, de m'avoir apporté le réconfort dont j'avais parfois tant besoin.



Mes pensées se tournent enfin vers mes amis et toutes les autres personnes qui ont contribué de près ou de loin à la rédaction de cette thèse.

# SOMMAIRE

<b>INTRODUCTION GENERALE</b> .....	7
<b><u>1<sup>ère</sup> PARTIE : SYNDICATS ET PERFORMANCE FINANCIERE DES ENTREPRISES : L'ANALYSE TRADITIONNELLE</u></b> .....	14
<b><u>TITRE 1 : LE SYNDICALISME FRANÇAIS</u></b> .....	15
Chapitre 1 : Le syndicalisme français des origines à nos jours.....	16
Chapitre 2 : Les organisations syndicales françaises : leurs principales caractéristiques .....	41
Chapitre 3 : L'activité syndicale .....	74
<b><u>TITRE 2 : L'IMPACT DES SYNDICATS SUR LA PERFORMANCE FINANCIERE DES ENTREPRISES</u></b> ..	94
Chapitre 1 : La performance financière : déterminants et mesures .....	95
Chapitre 2 : L'impact d'une présence syndicale sur la performance financière des entreprises.....	126
Chapitre 3 : L'analyse de la relation "syndicats-performance financière" .....	158
<b><u>2<sup>ème</sup> PARTIE : L'ETUDE EMPIRIQUE</u></b> .....	203
<b><u>TITRE 1 : LES CARACTERISTIQUES GENERALES DE L'ETUDE</u></b> .....	204
Chapitre 1 : Le cadre de l'étude : les hypothèses de recherche .....	205
Chapitre 2 : La méthodologie .....	221
<b><u>TITRE 2 : LES RESULTATS DE L'ETUDE</u></b> .....	265
Chapitre 1 : Les caractéristiques de l'échantillon .....	266
Chapitre 2 : L'étude des hypothèses de recherche.....	287
<b>CONCLUSION GENERALE</b> .....	339

<b>BIBLIOGRAPHIE .....</b>	<b>343</b>
<b>ANNEXES .....</b>	<b>360</b>
ANNEXE 1 : LA METHODOLOGIE.....	360
ANNEXE 2 : LES CARACTERISTIQUES DE L'ECHANTILLON .....	373
ANNEXE 3 : L'ETUDE DES HYPOTHESES DE RECHERCHE.....	385
<b>LISTE DES TABLEAUX.....</b>	<b>443</b>
<b>LISTE DES SCHEMAS ET GRAPHIQUES .....</b>	<b>448</b>
<b>TABLE DES MATIERES .....</b>	<b>451</b>

## **INTRODUCTION GENERALE**

Les syndicats de salariés ne furent reconnus en France qu'à la fin du 19<sup>ème</sup> siècle par la loi Waldeck-Rousseau. Leur histoire, qu'il convient de relier à celle du mouvement ouvrier, fut jalonnée de nombreux conflits internes dont les conséquences se font encore ressentir aujourd'hui. S'en tenir à ce seul aspect reviendrait néanmoins à donner une vision erronée de ce qu'a été l'histoire des syndicats qui fut aussi marquée par d'importantes réalisations sociales : la mise en place des congés payés, la réduction du temps de travail, la mensualisation des salaires, en sont quelques exemples significatifs.

En dépit des difficultés auxquelles ils ont pu se heurter, les syndicats continuent à jouer un rôle essentiel dans la défense du statut et des intérêts des salariés. Pas un jour ne se passe sans que les médias n'évoquent leur participation à des négociations collectives, des conflits sociaux ou des manifestations diverses.

Fréquemment citées, souvent décriées, les organisations syndicales sont paradoxalement très mal connues du grand public. Leur mode de fonctionnement, leur stratégie de même que leur activité, soulèvent des interrogations auxquelles beaucoup ne savent répondre. Cette situation tient sans doute à la complexité de leur mouvement qui repose aujourd'hui sur une multitude d'organisations - confédérées, autonomes ou indépendantes - dont les structures paraissent foisonnantes. Mais elle s'explique également par la difficulté qu'ont les syndicats à se positionner dans un environnement en perpétuelle évolution.

Cet aspect est apparu plus clairement au milieu des années soixante-dix alors que la France, tout comme l'Europe, commençait à ressentir les premiers signes de la crise économique. Profondément attachés au passé, les syndicats n'ont répondu que tardivement aux nouvelles préoccupations des salariés, confrontés alors à des difficultés qu'ils semblaient ignorer. Ces erreurs stratégiques sont d'ailleurs à l'origine d'un important mouvement de désaffection qui fut marqué par une baisse régulière des effectifs et une perte d'audience aux élections professionnelles. Après des années de crise, le taux de

couverture n'avoisinerait que les 5 % dans le secteur privé, et figurerait parmi les plus bas d'Europe.

En dépit de leur faible représentativité, les syndicats continuent à exercer une activité importante dans l'entreprise. Leur rôle s'est vu accentuer ces dernières années par la mise en place des 35 heures qui constitue l'une des avancées sociales majeures de la fin du 20<sup>ème</sup> siècle.

Les syndicats occupent aujourd'hui de multiples fonctions dans l'entreprise visant à une amélioration du droit et des intérêts des salariés. Leur activité présente un caractère essentiellement revendicatif qui transparaît dans les négociations collectives et les conflits sociaux. Elle permet aux salariés de s'exprimer davantage auprès de la direction, leur donnant ainsi une "voix collective" sans laquelle ils n'oseraient pas toujours revendiquer. Parallèlement, les syndicats contribuent au fonctionnement des institutions représentatives du personnel que sont le comité d'entreprise et le C.H.S.C.T.<sup>1</sup>. Ils peuvent aussi être amenés à exercer les fonctions conjointes de délégués du personnel ou à assister ces derniers dans le cadre de leur activité (réunion avec l'employeur, entretien préalable à un licenciement, ...).

La présence de syndicats autorise, de fait, une structuration plus grande des relations de travail dans l'entreprise. Elle permet aux salariés d'être mieux représentés et d'intervenir davantage dans les décisions générales. Cette situation peut conduire à une amélioration du climat social, favorable à la productivité.

La possibilité qu'a le personnel de s'exprimer davantage sur les problèmes rencontrés au sein de l'organisation ne présente pas cependant que des aspects positifs. Elle engendre parfois des manifestations collectives - grèves, rassemblements et autres conflits sociaux - qui perturbent le processus de production.

En dépit du fait qu'elle régule les relations entre salariés et employeurs, la présence de syndicats peut par conséquent avoir un impact négatif sur la profitabilité ou la

---

<sup>1</sup> Comité d'hygiène, de sécurité et des conditions de travail

rentabilité qui renvoient toutes deux à une même notion : celle de performance financière. Cette idée est d'ailleurs fréquemment évoquée par les responsables d'entreprise, plutôt hostiles aux organisations syndicales. Elle s'appuie également sur le fait que de telles organisations peuvent contribuer, au travers des négociations collectives, à une augmentation des salaires qui entraîne un surcoût pour l'entreprise.

L'impact des syndicats sur les profits ou la performance financière relève, en réalité, d'un processus extrêmement complexe dans lequel interviennent de nombreux facteurs. Les paragraphes précédents montrent que la relation peut s'expliquer, dans le cadre d'une analyse financière, par les salaires et la productivité du facteur travail. Cette approche, que nous avons souhaité retenir ici, est volontairement axée sur l'Homme, acteur essentiel des organisations dont les intérêts sont défendus par les syndicats.

La relation a été plus particulièrement étudiée dans les pays anglo-saxons où les syndicats bénéficient d'une situation de monopole qui leur donne, au niveau de l'entreprise, des pouvoirs encore plus importants qu'en France. Cette situation leur permet d'exercer une influence significative sur les modes de gestion, au travers des négociations et des conflits sociaux.

Une synthèse des principaux travaux réalisés à ce sujet validerait l'idée d'un impact négatif des syndicats sur la performance financière. Cette relation est observée dans de nombreuses études dont celles de FREEMAN (1983), CLARK (1984) et HIRSCH (1991). Elle évoluerait néanmoins en fonction de la structure du marché, du pouvoir que l'entreprise exerce sur ce dernier ainsi que des investissements en actifs incorporels qui semblent constituer des sources de gains importantes pour les syndicats.

La baisse de performance financière résulterait des augmentations de salaires négociées avec l'employeur. Depuis quelques années, cet effet tend néanmoins à se réduire compte tenu de l'évolution du contexte économique (hausse du chômage, intensification de la concurrence, ...). Les revendications privilégient aujourd'hui des aspects autres que les rémunérations tels que l'organisation du travail, le maintien des emplois dans l'entreprise ou la formation des salariés.

L'impact des syndicats sur la performance financière s'expliquerait, de même, par la productivité des salariés. En dépit du nombre et de la diversité des études déjà réalisées, cette question continue néanmoins à diviser les économistes et théoriciens du travail : les résultats empiriques ne permettent pas d'aboutir à un consensus, les syndicats ayant selon le cas un impact positif, négatif ou neutre sur la productivité.

La relation s'expliquerait par la théorie néo-classique et la théorie de "l'effet choc" qui sous-tendent l'idée d'une "influence syndicale" sur les décisions managériales. En relevant le niveau des rémunérations, les syndicats peuvent inciter en effet les responsables d'entreprise à se tourner vers des ressources moins onéreuses que le facteur travail. La conséquence en est une augmentation du ratio d'intensité capitalistique, favorable à la productivité des salariés. La présence de telles institutions peut, d'autre part, inciter la direction à s'organiser plus efficacement, tant au niveau de la gestion du personnel que de la production, afin de compenser le surcoût salarial.

L'idée d'un impact favorable sur l'efficacité du facteur travail est également évoquée dans la théorie de la "voix collective". En donnant aux salariés la possibilité de s'exprimer davantage auprès de la direction, les syndicats contribueraient en effet à une baisse du turnover et de l'absentéisme. A cela, de nombreux responsables d'entreprise rétorquent que leur présence peut aussi avoir un effet négatif, en particulier lorsqu'elle engendre des conflits sociaux qui perturbent l'activité productive. Celle-ci aboutirait, d'autre part, à la mise en place de règles de travail restrictives limitant la liberté d'action et la capacité d'adaptation des managers.

Bien qu'elles aient été largement traitées dans les pays anglo-saxons, ces questions ne semblent avoir fait l'objet que de rares études en France dont celles de COUTROT (1996). Cette situation surprend alors que les syndicats continuent à occuper des fonctions essentielles dans l'entreprise. L'objet de cette thèse n'est pas d'expliquer une telle situation, mais plutôt d'étudier l'impact que ces organisations peuvent avoir sur la performance financière des entreprises dans le cas particulier de la France. La relation soulève, en réalité, de nombreuses interrogations sur lesquelles repose notre problématique générale.

Cette dernière peut être formulée comme suit :

- 1) *En raison des spécificités de notre système de relations professionnelles<sup>2</sup>, les syndicats ont-ils un impact négatif sur la performance financière des entreprises françaises, comme le laissent supposer la plupart des travaux anglo-saxons?*
- 2) *Cet impact, s'il existe, relève-t-il d'un effet sur les salaires et la productivité du facteur travail?*
- 3) *De quelle manière les syndicats peuvent-ils influencer sur ces différents critères de gestion?*

Compte tenu de leur faible représentativité, il est probable que les syndicats n'aient qu'un impact limité sur la performance financière, de même que sur la productivité et la rémunération des salariés. Cette hypothèse tient aussi au contexte économique qui impose aujourd'hui de nombreuses contraintes aux entreprises.

Notre étude apporte une validation empirique aux différentes réflexions pouvant être menées à ce niveau. Elle présente l'avantage de porter sur un sujet jusqu'alors peu abordé en France, et d'ouvrir la finance à un autre domaine de recherche : celui des relations professionnelles. Elle apporte la preuve, pour autant que cela soit nécessaire, que la performance d'une entreprise ne relève pas seulement de la stratégie financière, mais aussi des hommes et des institutions appelées à défendre leurs intérêts.

Ce travail de recherche a été réalisé auprès d'un échantillon d'équipementiers automobiles français classés sous le code N.A.F. 34.3Z. Outre le fait qu'il permet de travailler sur des données homogènes, un tel secteur offre l'avantage de présenter une implantation syndicale suffisamment forte pour donner lieu à des résultats intéressants. La performance financière a été observée en moyenne sur une période de trois ans (1995-1997) afin de limiter l'incidence d'éléments exceptionnels, spécifiques à un seul exercice.

---

<sup>2</sup> "Manière dont s'organisent les rapports entre employeurs, salariés et Etat, que ce soit au niveau de l'entreprise, de la région, de la branche professionnelle ou de l'économie toute entière" (CADIN, GUERIN et P.GEYRE, 1997, p. 47)



Cette étude présente la particularité de porter sur des entreprises non cotées dont les résultats n'ont pu être évalués qu'à partir de données comptables. Elle se démarque par conséquent des travaux actuels qui reposent pour la plupart sur des données boursières, plus facilement accessibles au grand public.

Le recueil des informations financières s'est fait à partir des liasses fiscales éditées sur la base DIANE et le serveur Minitel INFOGREFFE. Cette étape a également nécessité l'envoi d'un questionnaire sans lequel il aurait été difficile voire impossible d'évaluer la syndicalisation ainsi que la nature des relations sociales ou professionnelles dans l'entreprise. Les données ont ensuite été traitées au niveau statistique par le biais de modèles de régression et de tests "classiques" tels que celui du Khi-deux ou de Student. Ces différents aspects sont repris d'une manière plus détaillée dans la thèse qui comporte deux parties.

La première permet d'évaluer l'impact des syndicats sur la performance financière des entreprises, au regard des nombreux travaux théoriques et empiriques réalisés à ce sujet.

Un volet particulier contribue à mettre en évidence les caractéristiques majeures des organisations syndicales françaises, ainsi que leur mode de fonctionnement et leur activité. Celui-ci comporte également un rappel historique dans lequel sont évoqués les principaux facteurs responsables de la crise qu'elles subissent depuis une vingtaine d'années.

Des explications sont apportées, dans un second volet, sur la façon dont les syndicats sont susceptibles d'influencer la performance financière ou les profits de l'entreprise. La notion relativement complexe de performance fait l'objet d'un chapitre particulier où sont mis en évidence ses principaux déterminants et critères de mesure.

Une synthèse empirique et théorique permet enfin de juger des conséquences que peut avoir une présence syndicale sur les résultats de l'entreprise. La relation y est expliquée par les salaires et la productivité du facteur travail.

La deuxième partie de cette thèse est exclusivement consacrée à l'étude empirique. Elle apporte des précisions sur le choix et l'élaboration des hypothèses de recherche qui s'appuient, d'une part sur les données de travaux antérieurs, d'autre part sur les caractéristiques du syndicalisme français et du contexte dans lequel évoluent les entreprises.

Les aspects méthodologiques font l'objet d'un chapitre particulier dans lequel sont présentés :

- les indicateurs financiers et non financiers utilisés ;
- la démarche de collecte des données ;
- le traitement statistique.

Des informations sont également apportées sur le secteur des équipementiers automobiles français dont relève l'échantillon.

Cette deuxième partie présente, d'autre part, les résultats de l'étude empirique. Elle autorise une description détaillée de l'échantillon, soulignant plus particulièrement les différences de profil entre unités syndiquées et non syndiquées (âge, taille, niveau d'exposition à la concurrence, ...). Cette description préalable permet une interprétation plus aisée des résultats, et contribue à mettre en évidence certains biais inhérents à l'étude.

La vérification des hypothèses de recherche fait l'objet d'un dernier chapitre dans lequel est évalué l'impact des syndicats sur la performance financière d'une part, sur les salaires et la productivité du facteur travail d'autre part. La relation est appréhendée en fonction de nombreux facteurs touchant notamment à l'activité des syndicats, au pouvoir qu'ils exercent dans l'entreprise, ainsi qu'au climat social.

Cette étude contribue à mettre en évidence le processus par lequel des institutions appelées à défendre les intérêts des salariés peuvent agir sur les résultats de l'entreprise, aux dépens parfois des actionnaires. Elle apporte des éléments de réponse intéressants à une problématique jusqu'alors peu abordée en France, mais qui semble constituer un terrain de recherche particulièrement riche d'enseignements.

## **1<sup>ère</sup> PARTIE**

### **SYNDICATS ET PERFORMANCE FINANCIERE DES ENTREPRISES : L'ANALYSE TRADITIONNELLE**

Cette première partie couvre les différents aspects de notre thème de recherche, des syndicats à la notion de performance financière. Elle apporte de précieux éléments d'analyse et de réflexion quant à l'impact de ces organisations sur les résultats de l'entreprise, sans lesquels notre étude empirique n'aurait pas lieu d'être.

Les premières pages évoquent l'histoire du mouvement syndical français qui fut marqué, dès ses origines, par de nombreux conflits internes. Qualifié parfois de pluraliste, ce mouvement repose aujourd'hui sur une multitude d'organisations - confédérées, autonomes ou indépendantes - dont les caractéristiques et l'activité font l'objet d'un chapitre particulier.

L'impact des syndicats sur la performance financière des entreprises est mis en évidence dans une deuxième sous-partie. La relation est expliquée par les salaires et la productivité du facteur travail au travers des nombreuses études, théoriques et empiriques, réalisées à ce sujet.

## **CHAPITRE 1 : LE SYNDICALISME FRANÇAIS DES ORIGINES A NOS JOURS**

Le chapitre retrace l'histoire du syndicalisme français des origines à nos jours. Il contribue à souligner le rôle joué par les organisations syndicales dans la réalisation d'avancées sociales majeures.

L'histoire de ces organisations est marquée par quatre grandes périodes, faisant chacune l'objet des sections suivantes :

- L'origine des syndicats (section 1) ;
- Le syndicalisme français de la fin du 19<sup>ème</sup> siècle à la Libération (section 2) ;
- Le syndicalisme français sous les Trente Glorieuses (section 3) ;
- La crise du syndicalisme français (section 4).

Ce rappel historique permet de mieux appréhender les caractéristiques essentielles du mouvement syndical actuel. Il constitue, par conséquent, une introduction aux chapitres suivants qui portent plus particulièrement sur ce sujet.

## **TITRE 1 : LE SYNDICALISME FRANÇAIS**

Ce premier volet traite des caractéristiques majeures du syndicalisme français. Il permet de mieux appréhender l'impact que peuvent avoir les syndicats sur la performance financière des entreprises et constitue, de fait, une introduction à notre étude empirique.

Le premier chapitre retrace l'histoire du syndicalisme français des origines à nos jours. Un intérêt particulier est porté aux facteurs responsables de la crise qu'il subit depuis une vingtaine d'années.

Dans le deuxième chapitre sont présentées les caractéristiques des organisations qui composent aujourd'hui l'échiquier syndical. L'analyse est davantage axée sur les confédérations nationales dont relèvent la plupart des adhérents.

L'activité des syndicats fait l'objet d'un dernier chapitre où ce thème est plus particulièrement abordé au travers de :

- la négociation collective d'entreprise ;
- la gestion de la conflictualité.

Une présentation synthétique des actions menées en dehors de l'entreprise montre, par ailleurs, que les syndicats jouent un rôle institutionnel important.

## **SECTION 1 : L'ORIGINE DES SYNDICATS**

Pendant près d'un siècle, la législation interdit la constitution de toute forme d'associations en France. Les syndicats professionnels de salariés ne sont reconnus qu'en 1884, alors qu'ils existent déjà de longue date en Angleterre (paragraphe 1.1.). Cette reconnaissance juridique favorise l'apparition de nouvelles structures, à l'image des fédérations nationales qui se créent autour des chambres syndicales et des bourses de travail. En 1895, le rapprochement de ces deux organisations donne naissance à la C.G.T. dont la vocation est de rassembler l'ensemble des syndicats ouvriers en une seule et même confédération (paragraphe 1.2.).

### ***1.1. Une reconnaissance tardive par la loi de 1884***

La constitution de syndicats, comme de toute autre forme d'associations, a été interdite en France jusqu'à la fin du 19<sup>ème</sup> siècle par la loi Le Chapelier du 14 juin 1791. L'article 2 de cette loi précise :

*"Les citoyens d'un même état ou profession, les entrepreneurs, ceux qui ont boutique ouverte et compagnons d'un art quelconque ne pourront lorsqu'ils se trouveront ensemble, se nommer ni président, ni secrétaire, ni syndics, ni tenir de registre, prendre des arrêtés ou délibérations, former de règlements sur leurs prétendus intérêts communs".*

Pendant près d'un siècle, l'application de cette disposition ne fait qu'accentuer les clivages qui existent déjà entre salariés et employeurs. En l'absence de syndicats, ces derniers ont la possibilité de licencier sans entrave et d'appliquer des règles de travail parfois abusives. Cette disposition retarde, de fait, la constitution d'un système de relations professionnelles en France, notamment par rapport à des pays comme l'Angleterre où les premiers syndicats de métier (trade unions) sont créés dès le début du 19<sup>ème</sup> siècle.

En dépit des risques de poursuites judiciaires et policières, la loi Le Chapelier ne parvient pas à empêcher la mise en place de structures collectives destinées aux salariés telles que les sociétés de secours mutuel. Elle ne peut, d'autre part, s'opposer au maintien des compagnonnages dans les métiers traditionnels (menuisiers, charpentiers, tailleurs de pierre, ...). Dans un contexte économique difficile, les ouvriers sont, il est vrai, amenés à s'organiser pour défendre leurs intérêts. Les actions collectives font naître des manifestations parfois violentes, à l'image de la révolte des Canuts de Lyon (1831 et 1834) qui marqua à tout jamais l'histoire du mouvement ouvrier français.

A cette époque, les grèves ne sont pas autorisées en France alors qu'elles le sont déjà de longue date en Angleterre<sup>1</sup>. Leur légalisation ne devient effective que le 2 mai 1864, année à partir de laquelle les syndicats s'imposent progressivement. Quelques jours plus tard, Napoléon III décide de supprimer le délit de coalition dans la législation française<sup>2</sup>. Cette disposition légalise les coalitions de travailleurs, mais n'autorise pas pour autant la constitution de syndicats. En dépit des risques de poursuites judiciaires, de nombreux corps de métiers décident néanmoins de s'organiser en chambres syndicales<sup>3</sup>. Ces structures connaissent un développement important dès 1867, plus particulièrement dans la région parisienne.

En février 1868, le Ministère de l'Intérieur recommande aux Préfets de ne pas s'opposer aux réunions de grévistes. Un mois plus tard, un rapport publié dans le "Moniteur" souligne la nécessité d'une certaine tolérance envers les chambres syndicales dont l'existence est approuvée par l'Empereur. Le mouvement semble alors difficile à enrayer ; il aboutit, en 1884, à la reconnaissance légale des syndicats.

---

<sup>1</sup> Le droit de grève fut reconnu par la législation anglaise en 1824.

<sup>2</sup> Cette décision fut adoptée le 25 mai 1864.

<sup>3</sup> Structures locales organisées autour d'ouvriers ayant le même métier.

## **1.2. De la reconnaissance des syndicats à la création de la C.G.T.**

Les syndicats professionnels sont juridiquement reconnus en France le 24 mars 1884 par la Loi Waldeck-Rousseau. Leur objet consiste en *"l'étude et la défense des intérêts économiques, industriels, commerciaux et agricoles"*.

A cette époque, la France compte environ 500 chambres syndicales dont le regroupement donne naissance à la Fédération Nationale des Syndicats et Groupes Corporatifs. La création de cette fédération est votée lors du Congrès de Lyon, en 1886. Elle est alors dirigée par des militants d'inspiration socialiste qui entretiennent des relations étroites avec le parti de Jules Guesde (Parti Ouvrier de France).

Parallèlement se met en place un autre type d'organisations syndicales : les bourses de travail. Ces organisations, aujourd'hui disparues, n'interviennent qu'à un niveau local. Elles ont pour objet essentiel :

- de dispenser une formation professionnelle aux ouvriers ;
- de collecter des informations sur le niveau des salaires et sur les emplois de la région.

Les bourses de travail s'apparentent le plus souvent à de simples locaux que les municipalités mettent à disposition des syndicats. Elles sont aussi des lieux de rencontres et d'échanges pour les salariés qui ont ainsi l'occasion de débattre sur des sujets les intéressant directement.

Le développement de ces structures syndicales se fait dans un contexte économique et social en pleine évolution. Progressivement, la classe ouvrière semble se constituer en une force autonome, suffisamment puissante pour imposer ses revendications et défendre ses intérêts. Elle s'appuie désormais sur un prolétariat mieux représenté, dont les conditions de vie et le niveau de connaissances se sont améliorés par rapport au passé. A la fin de ce 19<sup>ème</sup> siècle, la précarité et la pauvreté demeurent cependant ; des grèves violentes éclatent à Decazeville et Vierzon en 1886 pour se généraliser à l'ensemble des bassins houillers au début des années quatre-vingt-dix.



C'est dans ce contexte difficile que se mettent en place de nouvelles structures syndicales. Une "Fédération Nationale des Bourses de Travail" est créée en 1892, lors d'un congrès organisé à Saint-Etienne. Ce congrès est très influencé par les partisans de Fernand Pelloutier qui s'opposent alors au parti socialiste de Jules Guesde.

En 1894, Fernand Pelloutier est désigné comme Secrétaire Général de la Fédération des Bourses de Travail. Face à la montée des conflits sociaux, et malgré les oppositions passées, les militants de Jules Guesde et de Fernand Pelloutier décident de se réunir en congrès un an plus tard. La Fédération Nationale des Syndicats et Groupes Corporatifs et la Fédération des Bourses de Travail y sont de fait représentées. Ce congrès, tenu à Limoges, a pour principal objet de rassembler l'ensemble des syndicats ouvriers en une seule et même organisation. Il aboutit à la création de la première confédération syndicale française : la C.G.T..

En cette année 1895, la confédération compte alors 419 787 adhérents, regroupés le plus souvent autour d'un même métier ou d'une même branche d'activité (DELAS, 1991). Le mouvement syndical français repose sur un salarié encore peu instruit dont l'expérience de l'industrie moderne est quasi inexistante. La France connaît, en effet, un développement économique très lent par rapport à ses voisins européens que sont l'Allemagne et le Royaume-Uni ; la petite entreprise et les métiers de tradition sont encore très représentés à la fin de ce 19<sup>ème</sup> siècle<sup>4</sup>.

Le syndicalisme français apparaît, de fait, en rupture avec la société capitaliste. Fondamentalement révolutionnaire, il repose sur différents courants idéologiques qui ne cessent de s'opposer à "l'ordre établi". L'action syndicale est le plus souvent menée dans le but de renverser le capitalisme ; elle favorise la montée des conflits sociaux qui marquent la fin de ce 20<sup>ème</sup> siècle et les premières années de la C.G.T..

---

<sup>4</sup> A cette époque, près de 90% des entreprises emploient moins de 10 salariés

## **SECTION 2 : LE SYNDICALISME FRANÇAIS DE LA FIN DU 19<sup>ème</sup> SIECLE A LA LIBERATION : UNE HISTOIRE MOUVEMENTEE**

Le paysage syndical français est dominé par la C.G.T. jusqu'au début des années vingt au cours desquelles vont se créer la C.F.T.C. et la C.G.T.U.. Affaiblies par de nombreuses crises internes, les confédérations finissent néanmoins par perdre de leur crédibilité envers des adhérents devenus très méfiants (paragraphe 2.1). Leur mouvement renaît en 1936 avec l'avènement du Front Populaire. Quelques années plus tard, l'entrée de la France dans la seconde guerre mondiale constitue néanmoins une nouvelle épreuve pour ces organisations que le gouvernement de Pétain décide de dissoudre en 1940 (paragraphe 2.2.). Cette situation ne parvient pas à empêcher la création de fractions clandestines qui, dans l'ombre, s'organisent. L'exercice du droit syndical est finalement restitué en 1944, mettant fin à une période relativement trouble (paragraphe 2.3.).

### ***2.1. Les premières années de la C.G.T.***

Le syndicalisme français connaît une histoire particulièrement mouvementée de ses origines à la Libération. Son instabilité se reflète au travers de ses effectifs dont l'évolution est très irrégulière sur cette période. Le nombre de syndiqués s'élève approximativement à 2 400 000 au lendemain de la première guerre mondiale ; il atteint les 4 000 000 en 1936-1937 et retombe, deux années plus tard, à 2 800 000 (MOURIAUX. 1994).

L'instabilité du syndicalisme français transparaît également au travers de l'histoire de la C.G.T.. Dominée par des anarcho-syndicalistes qui prônent l'action révolutionnaire, la confédération entreprend, dans ses premières années, des grèves violentes opposant très souvent les militants aux forces de l'ordre. Ces grèves présentent néanmoins la particularité d'être relativement brèves, faute de moyens financiers suffisants, et d'avoir une portée limitée.

De telles pratiques s'opposent radicalement à ce qui se fait alors en Angleterre, aux Etats-Unis ou en Allemagne. Dans ces pays en effet, les syndicats se posent avant tout en

interlocuteurs, et non en agitateurs. Leur démarche vise essentiellement la recherche du compromis : elle contribuera, en grande partie, à l'efficacité et au succès de leur mouvement.

En ce début de siècle, le syndicalisme français poursuit sa transformation. La C.G.T. adopte, en 1902, une organisation particulière qui caractérise aujourd'hui la plupart des confédérations. Celle-ci repose sur :

- une structure "verticale" créée autour des fédérations de métiers et d'industrie ;
- une structure "horizontale" formée par les bourses de travail qui ont depuis été remplacées par les unions professionnelles<sup>5</sup>.

Lors du Congrès d'Amiens tenu en 1906, la C.G.T. adopte par ailleurs un texte de référence qui souligne la nécessité de l'indépendance politique des organisations syndicales. Ce texte, plus connu sous le nom de Charte d'Amiens, est partiellement repris dans le tableau 1.

---

<sup>5</sup> Ce thème sera plus particulièrement abordé dans le deuxième chapitre

## **Tableau 1**

### **Extraits de la Charte d'Amiens**

<p>. Le Congrès confédéral d'Amiens confirme l'article 2 constitutif de la C.G.T..</p> <p>. La C.G.T. groupe, en dehors de toute école politique, tous les travailleurs conscients de la lutte à mener pour la disparition du salariat et du patronat.</p> <p>. Le Congrès considère que cette déclaration est une reconnaissance de la lutte des classes qui oppose, sur le terrain économique, les travailleurs à la révolte contre toutes les formes d'exploitation tant matérielles que morales, mises en œuvre par la classe capitaliste contre la classe ouvrière.</p> <p>. Dans l'œuvre revendicative quotidienne, le syndicalisme poursuit la coordination des efforts ouvriers, l'accroissement du mieux-être des travailleurs par la réalisation d'améliorations immédiates, telles que la diminution des heures de travail, l'augmentation des salaires, etc. Mais cette besogne n'est qu'un côté de l'œuvre du syndicalisme ; il prépare l'émancipation intégrale qui ne peut se réaliser que par l'expropriation capitaliste ; il préconise comme moyen d'action la grève générale et il considère que le syndicat, aujourd'hui groupement de résistance, sera dans l'avenir le groupement de production et de répartition, base de l'organisation sociale.</p> <p>. Le Congrès affirme l'entière liberté pour le syndiqué de participer, en dehors du groupement corporatif, à toutes formes de lutte correspondant à sa conception philosophique ou politique, se bornant à lui demander, en réciprocité, de ne pas introduire dans le syndicat les opinions qu'il professe au-dehors.</p> <p>. En ce qui concerne les organisations, le Congrès décide qu'afin que le syndicalisme atteigne son niveau maximum d'effet, l'action économique doit s'exercer directement contre le patron. Les organisations confédérées n'ayant pas, en tant que groupements syndicaux, à se préoccuper des partis et des sectes qui en dehors et à côté, peuvent poursuivre en toute liberté la transformation sociale.</p>
---

Source : 15<sup>ème</sup> congrès national corporatif (9<sup>ème</sup> de la Confédération), tenu à Amiens du 8 au 16 octobre 1906 *Compte rendu des travaux*, Amiens, Editions de la C.G.T., 1906, p. 170-171

Outre l'indépendance politique, la Charte d'Amiens préconise la grève générale comme moyen d'action et invite les organisations syndicales à agir directement contre le

patronat, ces orientations laissant transparaître l'influence du courant anarcho-sindicaliste sur la C.G.T.. Le recours à la grève n'aura pas cependant les effets escomptés, compte tenu du peu de moyens déployés par les syndicats. Cette situation d'échec conduit la C.G.T. à se réorganiser, aboutissant en 1909 à la désignation d'un nouveau Secrétaire Général - Léon Jouhaux - qui décide d'adopter des positions plus modérées que par le passé.

Le paysage syndical français est dominé par la C.G.T. jusqu'en 1919, année où des syndicats d'inspiration chrétienne décident de créer une nouvelle confédération : la C.F.T.C. ou Confédération Française des Travailleurs Chrétiens. Cette dernière rassemble près de 350 syndicats dont certains existent déjà de longue date (syndicats des ouvriers catholiques du livre, de la métallurgie, de l'habillement, ...). Elle présente, à la différence de la C.G.T., la particularité d'être profondément réformiste.

Parallèlement est adoptée la première loi sur les conventions collectives. Cette disposition, qui constitue une évolution importante dans le droit du travail, favorise le développement des négociations entre syndicats et patronat. Elle aboutit à la signature d'un grand nombre de conventions (plus de 1000) entre 1919 et 1920.

En dépit de ces avancées sociales majeures, les tensions semblent se multiplier au sein de la C.G.T. où deux mouvements opposés se sont progressivement formés :

- d'une part, celui des réformistes que représente Léon Jouhaux, Secrétaire Général de la C.G.T. ;
- d'autre part, celui des communistes et des syndicalistes révolutionnaires qui rejettent le principe d'indépendance politique.

Les oppositions entre ces deux mouvements éclatent au grand jour en 1921, lors du congrès de Lille où le principe d'indépendance politique est à nouveau débattu. Face au refus de Léon Jouhaux d'adhérer à l'Internationale Syndicale Rouge, qui relève de la troisième Internationale, les communistes et syndicalistes révolutionnaires décident de quitter la C.G.T. pour former leur propre organisation : la C.G.T.U. (Confédération Générale du Travail Unitaire) dont le premier congrès est organisé un an plus tard, à Saint-Etienne.

Les trois confédérations coexistent ainsi jusqu'en 1936. Sur cette période, la C.G.T. semble s'orienter davantage vers le réformisme. Elle parvient à faire voter, en 1928, une loi instaurant les assurances sociales que condamne par ailleurs la C.G.T.U.. Profondément réformiste, la C.F.T.C. envisage, quant à elle, la création de commissions de conciliation et la mise en place d'un processus d'arbitrage obligatoire des conflits du travail...

## ***2.2. Du Front Populaire à la rupture de 1940***

La naissance du Front Populaire marque la fin d'une période relativement peu favorable aux syndicats. En dépit des avancées sociales auxquelles elles ont largement contribué (adoption de la 1<sup>ère</sup> loi sur les conventions collectives, mise en place d'un régime d'assurances sociales, ...), les organisations syndicales semblent avoir perdu de leur crédibilité et de leur influence. La C.G.T.U. persiste dans une pratique révolutionnaire souvent inadaptée aux réalités de la vie économique. Parallèlement, la baisse importante du nombre de conventions signées sur cette période (plusieurs centaines en 1919 et 1920, 29 en 1935)<sup>6</sup> laisse entrevoir un certain essoufflement du syndicalisme réformiste.

La France se trouve alors dans un contexte particulier où les séquelles de la crise des années trente et la montée du fascisme suscitent un vaste mouvement d'inquiétude qui favorise le rapprochement des partis de gauche. En octobre 1934, Maurice Thorez propose la constitution d'un "Front Populaire de la Liberté, du Travail et de la Paix". Dans ce contexte général d'unitication, la C.G.T.U. envisage de se rapprocher à nouveau de la C.G.T.. Outre le développement du fascisme, cette décision est largement influencée par la baisse des effectifs que la confédération subit depuis quelques années. Elle n'est pas sans conséquence pour cette dernière qui doit, de fait, accepter le principe d'indépendance politique si cher à la C.G.T.. Ce mouvement aboutit à la réunification des deux organisations lors du congrès de Toulouse, en mars 1936. C'est dans ce contexte particulier que se constitue, quelques mois plus tard, le gouvernement du Front Populaire. Nous sommes en mai 1936.

---

<sup>6</sup> LANDIER et LABBE (1998)

L'avènement du Front Populaire favorise la multiplication des mouvements de grève et relance, par là même, l'activité syndicale. Il engendre une augmentation importante du nombre des adhésions qui, dans le cas particulier de la C.G.T., passent de 1 250 000 à 5 000 000 sur les dix derniers mois de l'année. Ce mouvement de resyndicalisation touche essentiellement le secteur privé où l'influence des "ex-unitaires"<sup>7</sup> tend à favoriser le retour des communistes au sein de la C.G.T..

La période du Front Populaire est marquée par la réalisation d'avancées sociales majeures auxquelles contribuent les organisations syndicales. Elle aboutit, en juin 1936, à la signature des accords de Matignon qui instaurent :

- le passage à la semaine de 40 heures ;
- la mise en place des congés payés ;
- l'augmentation générale des salaires ;
- la reconnaissance légale des délégués du personnel dont la mission est de présenter aux employeurs les réclamations individuelles ou collectives des salariés<sup>8</sup> ;
- l'organisation obligatoire de négociations collectives au niveau de la branche professionnelle.

Ces mesures favorisent l'émergence d'un système de relations professionnelles jusqu'alors inexistant. Elles légitiment le mouvement syndical français qui, en cette année 1936, semble être à son apogée.

La période de gloire sera néanmoins de courte durée. Face aux difficultés financières et à l'opposition des conservateurs, le gouvernement Blum est remplacé par le ministre Chautemps<sup>9</sup> en juin 1937. A ces difficultés s'ajoute l'opposition croissante des communistes qui revendiquent la lutte contre "les riches" et dénoncent la politique extérieure menée par Blum, puis Daladier. L'échec de la grève générale de novembre 1938

---

<sup>7</sup> Adhérents de l'ex-C.G.T.U.

<sup>8</sup> La reconnaissance légale des délégués du personnel sera supprimée quelques années plus tard, sous le gouvernement de Vichy.

<sup>9</sup> Homme d'Etat français qui, après avoir succédé à Léon Blum, tenta de maintenir les réformes du Front Populaire (juin 1937-mars 1938).

clôt définitivement la période du Front Populaire entraînant, par là même, une désaffection importante des syndiqués dont le nombre recommence à baisser.

L'entrée de la France dans la seconde guerre mondiale constitue, un an plus tard, une nouvelle épreuve pour les organisations syndicales. Les tensions qui existaient alors entre communistes et réformistes se multiplient au sein de la C.G.T. suite à la signature du Pacte germano-soviétique (23 août 1939) et à l'invasion de la Pologne par l'U.R.S.S. (17 septembre 1939). Un communiqué dénonçant l'attitude des communistes est alors publié par la majorité du bureau confédéral qui déclare :

*"Il n'y a plus de collaboration possible avec ceux qui n'ont pas voulu ou pas pu condamner une telle attitude, brimant les principes de solidarité humaine qui sont l'honneur de notre mouvement ouvrier".*

La parution de ce communiqué, jugé inacceptable par les communistes, fait l'effet d'une bombe au sein de la C.G.T. qui se divise à nouveau. A la différence des années passées, ce mouvement n'aboutit pas cependant à la reconstitution de la C.G.T.U., les organisations communistes étant désormais interdites en France<sup>10</sup>.

Un an plus tard, le gouvernement du Maréchal Pétain décrète la dissolution de l'ensemble des organisations interprofessionnelles dont font partie la C.G.T. et la C.F.T.C.. Cette décision suspend, provisoirement, toute activité syndicale. Elle met fin à une période mouvementée qui fut successivement marquée par l'apogée, puis le déclin du mouvement syndical français.

---

<sup>10</sup> La dissolution des organisations communistes fut votée le 26 septembre 1939.



### ***2.3. La reconstitution progressive d'une cohésion syndicale sous le gouvernement de Vichy***

La dissolution des organisations interprofessionnelles, votée en 1940, ne parvient pas à empêcher l'apparition puis le développement d'une activité syndicale illicite. Progressivement, des fractions clandestines se forment sous le gouvernement de Vichy. Alors qu'ils s'étaient séparés au commencement du conflit, les partisans de la C.G.T. et de la C.G.T.U. reprennent contact en 1941, suite à l'agression hitlérienne de l'U.R.S.S.. Deux ans plus tard, la réunification de la C.G.T. fait l'objet d'un accord verbal (accords clandestins du Perreux) entre les deux parties : la confédération devra être reformée dès que possible.

Parallèlement, la C.G.T. multiplie ses contacts avec les dirigeants de la C.F.T.C. dont Gaston Tessier qui est alors membre du Conseil National de la Résistance. Ce rapprochement conduit à la création d'un comité de coordination entre les deux confédérations. Il renforce l'implication déjà importante de ces dernières dans la résistance.

Les événements favorables à la relance du mouvement syndical semblent alors s'accélérer. Une ordonnance du 27 juillet 1944, déclarant nulle et non advenue la Charte du Travail, permet aux organisations jusqu'alors dissolues de recouvrer leurs biens et attributions. En octobre 1944, le Ministre du Travail désigne une commission nationale de reconstitution des syndicats de travailleurs, sur proposition de la C.G.T. et de la C.F.T.C..

Les organisations d'antan finissent alors par se reformer. Après des années de clandestinité, la C.G.T. et la C.F.T.C. jouissent à nouveau d'une reconnaissance officielle. La nature de leurs relations passées les amène à créer un Comité Intersyndical d'Entente destiné à favoriser l'unité d'action. En cette période charnière de l'histoire, les deux confédérations bénéficient d'une très grande notoriété qui leur permet d'enregistrer un nombre exceptionnel d'adhésions. L'effectif de la C.G.T. "réunifiée" avoisine les 6 000 000 alors qu'il s'élève à près de 800 000 pour la C.F.T.C. (LANDIER et LABBE, 1998).

Particulièrement riche en événements, l'année 1944 est également marquée par la naissance d'une troisième confédération : la C.G.C. ou Confédération Générale des Cadres, dont la représentativité nationale est reconnue deux ans plus tard.

Dans ce contexte de renouveau sont votées des réformes majeures qui jalonnent encore aujourd'hui notre système de relations professionnelles. Les comités d'entreprise sont institués le 22 février 1945, sur ordonnance du gouvernement, dans les entreprises de 50 salariés et plus. Leur mission consiste à :

- gérer les œuvres sociales ;
- émettre des recommandations sur la marche de l'entreprise.

Un an plus tard, la loi du 16 avril 1946 restitue les délégués du personnel que le gouvernement de Vichy avait évincés. Cette disposition permet aux entreprises d'au moins 11 salariés de désigner des porte-parole chargés de *"présenter aux employeurs toutes les réclamations individuelles ou collectives qui n'auraient pas été directement satisfaites, relatives à l'application des taux des salaires et des classifications professionnelles du Code du Travail et des autres lois et réglementations concernant la protection ouvrière, l'hygiène, la sécurité et la prévoyance sociale"*.

Dans un tout autre domaine, les syndicats contribuent à la mise en place d'un système de sécurité sociale accessible à tous<sup>11</sup>. Ces avancées sociales majeures renforcent la crédibilité de leur mouvement qui, à l'aube de la Reconstruction, semble être sur un nouveau départ.

### **SECTION 3 : LE SYNDICALISME FRANÇAIS SOUS LES TRENTE GLORIEUSES**

Au lendemain de la seconde guerre mondiale, le syndicalisme français semble reposer sur des bases plus solides que par le passé. Rapidement, des tensions internes apparaissent néanmoins, fragilisant le mouvement syndical qui éclate à nouveau : le

---

<sup>11</sup> La mise en place de ce système fut votée en 1945.

nombre d'adhérents recommence à baisser entre 1948 et 1958 (paragraphe 3.1.). La tendance s'inverse dans les années soixante où les syndicats contribuent à des avancées sociales significatives qui déclenchent un nouveau regain de confiance parmi la population française (paragraphe 3.2.).

### ***3.1. La parcellisation progressive du mouvement syndical***

Malgré la rupture de 1940 et les années de clandestinité, le syndicalisme français sort renforcé de la seconde guerre mondiale : son développement laisse entrevoir un avenir prometteur. La réalité sera néanmoins tout autre...

Très rapidement, de nouvelles tensions apparaissent en effet au sein de la C.G.T. entre réformistes et communistes. Elles aboutissent en 1947 à une nouvelle scission de la confédération que les minoritaires réformistes décident de quitter pour créer la C.G.T.-F.O.<sup>12</sup>. La C.G.T. est quant à elle maintenue par les communistes qui en prennent le contrôle. L'opposition entre ces deux courants encourage alors certains syndicats (dont la puissante Fédération de l'Education Nationale) à se détacher des grandes confédérations pour préserver leur unité corporative. Ce mouvement est d'ailleurs à l'origine de la création d'un ensemble d'organisations autonomes qui occupent aujourd'hui une place importante dans le paysage syndical français.

En 1948, le syndicalisme français apparaît donc une nouvelle fois divisé. Cette situation, qui fragilise l'ensemble du système, s'aggravera quelques années plus tard avec la scission de la C.F.T.C.. Le maintien de références uniquement chrétiennes fait naître, il est vrai, de nombreuses contestations au sein de la confédération. Il constitue, pour certains militants, un obstacle important au développement de leur centrale. Le conflit éclate en novembre 1964, lors d'un congrès extraordinaire au cours duquel la C.F.T.C. modifie ses statuts de façon à élargir son système référentiel. Ce changement l'amène à prendre un nouveau nom : celui de Confédération Française Démocratique du Travail ou C.F.D.T.. Le

---

<sup>12</sup> La création de la C.G.T.-F.O. fut officialisée le 12 avril 1948.

sigle "C.F.T.C." est néanmoins maintenu par une fraction minoritaire, fidèle à la doctrine sociale chrétienne.

Ces divisions discréditent les organisations syndicales qui subissent, entre 1948 et 1958, une baisse importante de leurs effectifs<sup>13</sup>. Sur cette période, le taux de syndicalisation passe de 48 à 29 % (LABBE et CROISAT, 1992). Les années soixante permettront néanmoins de relancer les adhésions, compte tenu du développement des emplois salariés, et de la participation active des syndicats à la signature de nombreux accords.

### ***3.2. La contribution à des avancées sociales majeures***

La période des années soixante est marquée par d'importants mouvements de protestation en France. Outre la grève des mineurs (1963), des conflits très durs éclatent dans de nombreuses villes dès 1957 (Le Mans, Redon, Caen, Cholet, Mulhouse, Quimper, ...). Dans ce contexte particulièrement tendu, la France s'apprête alors à vivre l'une des plus grandes grèves de son histoire : "Mai 68".

Contrairement aux idées reçues, cette période n'engendre pas une augmentation exceptionnelle du nombre de syndiqués, comme cela avait été le cas dans les années 1936 et 1945. Elle constitue néanmoins une étape importante de l'histoire du syndicalisme français, marquée par les accords de Grenelle qui, pour la première fois, envisagent la création de sections d'établissement<sup>14</sup>. La signature de ces accords permet, d'autre part, de réaliser des avancées sociales importantes, concernant notamment :

- le relèvement général des salaires ;
- l'augmentation du S.M.I.G. horaire ;
- l'abaissement de l'âge de la retraite .

---

<sup>13</sup> Il convient de noter néanmoins que cette baisse concerne essentiellement la C.G.T..

<sup>14</sup> Comme nous le verrons dans le chapitre suivant, ces sections permettent aux syndicats d'intervenir directement au niveau de l'entreprise.

Quelques mois plus tard, la loi du 28 décembre 1968 autorise définitivement la création des sections syndicales d'établissement.

Dans un cadre différent de celui de Grenelle, des accords sont également signés sur :

- la généralisation de la quatrième semaine de congés payés (1969) ;
- la mensualisation de la plupart des salaires (1970) ;
- l'indemnisation à 90 % des périodes de chômage économique (1974)<sup>15</sup>.

Parallèlement, le gouvernement décide de remplacer le S.M.I.G. (salaire minimum interprofessionnel garanti) par le S.M.I.C. (salaire minimum interprofessionnel de croissance)<sup>16</sup>, affichant ainsi sa volonté de revaloriser régulièrement les bas salaires et de réduire l'échelle des revenus.

Ces différents accords n'auraient pu être signés sans l'impulsion des organisations syndicales, ni la contribution des gouvernements d'alors. Ils permirent de réaliser des avancées sociales importantes, favorisant par là même la relance de l'activité syndicale et des adhésions : au début des années soixante-dix, le taux de couverture avoisine les 30 %. Cependant, l'apparition du premier choc pétrolier, puis de la crise économique, affaiblira à nouveau le syndicalisme français qui connaîtra, dès lors, un important déclin.

#### **SECTION 4 : LA CRISE DU SYNDICALISME FRANÇAIS : LES PRINCIPAUX FACTEURS**

Le syndicalisme français connaît depuis une vingtaine d'années une crise majeure, marquée par la baisse importante de ses effectifs (Cf. tableau 2) et de son audience aux élections professionnelles.

---

<sup>15</sup> Cette disposition sera supprimée dans les années quatre-vingt.

<sup>16</sup> Le S.M.I.G. fut remplacé par le S.M.I.C. en 1970.

**Tableau 2**

**La syndicalisation en France depuis 1949 : les principales années**

(Chiffres en milliers)

	Salariés	C.G.T.	C.F.D.T. <sup>(1)</sup>	C.F.T.C.	F.O.	F.E.N.	C.G.C.	Autres	Total
1949	11 777	3 140	320		337	156	62	105	4 120
1958	13 178	1 390	415		279	232	76	150	2 572
1968	15 282	1 600	544	53	365	393	152	165	3 252
1973	17 175	1 870	695	86	430	501	215	165	3 962
1974	17 460	1 820	702	95	445	510	226	165	3 963
1975	17 360	1 800	737	96	458	518	237	165	4 011
1976	17 579	1 640	750	97	471	526	247	180	3 911
1977	17 802	1 670	750	99	480	538	245	180	3 962
1978	17 915	1 570	728	100	482	550	244	180	3 854
1979	17 990	1 380	706	101	477	535	225	180	3 624
1980	18 057	1 320	672	102	471	520	216	180	3 481
1981	17 973	1 270	667	103	465	501	194	180	3 380
1982	18 067	1 150	674	111	464	482	191	180	3 252
1983	18 050	1 070	613	108	460	457	185	165	3 058
1984	17 911	990	537	107	445	432	176	165	2 852
1985	17 863	880	482	106	433	407	158	150	2 616
1986	17 954	760	446	105	416	390	149	150	2 406
1987	17 954	720	427	102	408	386	131	150	2 324
1988	18 038	700	411	99	397	359	119	150	2 215
1989	18 399	680	414	101	378	352	113	135	2 173
1990	18 803	640	428	99	375	344	112	135	2 143
1991	18 918	637	438	97	370	339	112	135	2 128
1992	19 250	638	450	93	371	339	112	135	2 138
1993	19 410	639	473	93	370	300	111	135	2 121

(1) : C.F.T.C. avant la déconfessionnalisation

Source : Labbé D., *La syndicalisation en France*, Paris, DARES, Ministère des Affaires sociales, de la Santé et de la Ville, 1994-1995

Aujourd'hui, moins d'un salarié sur dix adhérerait à un syndicat<sup>17</sup>. Le taux de couverture est estimé à 5 % dans le secteur privé, et à 20 % dans la fonction publique<sup>18</sup>. Ce chiffre doit cependant être utilisé avec précaution, la détermination du nombre réel de syndiqués s'avérant particulièrement difficile, voire impossible, dans le cas de la France. Cette situation s'explique par le fait que les organisations syndicales n'éditent pas de statistiques précises à ce sujet. Pour un grand nombre d'entre elles, la tendance est

<sup>17</sup> Statistiques du Bureau International du Travail (1997)

<sup>18</sup> "Ernest-Antoine Seillière, Président du Medef, France", *Le Point Edition Affaires*, n° 1447, 9 juin 2000, p. IX

d'ailleurs de surévaluer les effectifs. D'autre part, l'utilisation de méthodes de décompte différentes d'une organisation à une autre ne permet pas de disposer de données homogènes, pouvant être réintégrées dans le calcul d'un taux de syndicalisation global.

En dépit des problèmes statistiques liés à la détermination de ce taux, nul ne peut contester aujourd'hui la faible représentativité des syndicats dans la population active française qui s'explique notamment par :

- la crise économique (paragraphe 4.1.) ;
- l'évolution du salariat et des relations professionnelles (paragraphe 4.2.) ;
- les faiblesses mêmes du syndicalisme français (paragraphe 4.3.).

#### ***4.1. La crise économique***

Le milieu des années soixante-dix marque la fin d'une longue période de croissance caractérisée par le développement d'une consommation de masse, la multiplication des emplois salariés et l'élévation du niveau de vie général. Dès 1973, la France connaît une crise économique majeure dont elle parviendra difficilement à se relever. Cette crise, qui touche l'ensemble des pays industrialisés, modifie considérablement le contexte dans lequel évoluent les entreprises. Elle engendre en outre :

- une intensification de la concurrence qui ne se limite plus seulement aux frontières nationales ;
- une évolution des conditions de conception, de production et de circulation des marchandises ;
- une augmentation des contraintes de coûts.

Cette situation entraîne une modification importante de l'appareil productif que les responsables d'entreprise doivent adapter à une demande devenue moindre. Elle remet profondément en cause le système fordiste des Trente Glorieuses sur lequel s'est longtemps appuyée l'action syndicale.

La crise économique touche en premier lieu les entreprises. Elle favorise la fermeture de nombreux établissements de production relevant de la grosse industrie (sidérurgie, métallurgie, mines, ...) et de secteurs plus traditionnels, comme le textile. Cette situation entraîne la disparition progressive des grands "bastions ouvriers" au profit d'implantations décentralisées ainsi que du secteur tertiaire (services, banques, assurances, ...). Elle favorise le développement des entreprises de petite taille où les syndicats sont peu représentés.

La fermeture des établissements de production engendre, parallèlement, une augmentation importante du chômage. L'industrie française perd environ le quart de ses effectifs entre 1974 et 1992 (LABBE et CROISAT, 1992). Le recul le plus fort est constaté dans les "bastions" traditionnels du syndicalisme ouvrier, tels que la sidérurgie ou la métallurgie. Souvent frappés de découragement, les sans-emplois quittent leur syndicat en même temps qu'ils quittent l'entreprise...

La montée du chômage expliquerait, par conséquent, la désyndicalisation massive de ces vingt dernières années. Ce facteur doit cependant être relativisé, la baisse des adhésions concernant également les salariés à "statut protégé" (instituteurs, agents des impôts, cheminots, ...). D'autre part, il convient de souligner que les organisations syndicales ont été beaucoup moins touchées dans d'autres pays, comme le Royaume-Uni ou l'Allemagne, qui ont également souffert de la crise. Ces quelques remarques laissent à penser que le déclin du syndicalisme français ne relève pas seulement de facteurs macro-économiques. Il s'expliquerait également par l'évolution progressive du salariat et des relations de travail à laquelle est consacré le paragraphe ci-dessous.

#### ***4.2. L'évolution du salariat et des relations professionnelles***

La crise économique a entraîné une modification importante de la physionomie de l'emploi qui repose aujourd'hui sur un salariat très diversifié.



Celui-ci comprend :

- des "salariés à statut" relevant du secteur public ou d'entreprises privées, suffisamment importantes pour offrir des garanties professionnelles ;
- des salariés relevant d'entreprises de plus petite taille, dont la situation dépend davantage des fluctuations du marché ;
- des salariés occupant un emploi précaire ou à durée déterminée ,
- des anciens salariés devenus demandeurs d'emploi<sup>19</sup>.

Dans ce contexte particulier, les syndicats sont donc amenés à représenter une multitude d'individus confrontés à des situations très différentes. Cette diversité limite le recours à l'action collective qui caractérisait autrefois leur mouvement. Elle favorise, a contrario, le développement des actions individuelles que certains salariés entreprennent sans même avoir consulté de représentant du personnel. En dehors des raisons précédemment évoquées, cette 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.

Cette autonomie de jugement a d'ailleurs été encouragée par les responsables d'entreprise eux-mêmes 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-vingt, de nouvelles formes d'organisations dont les cercles de qualité ou les groupes d'expression. Ce phénomène a été accentué par la mise en place des lois Auroux (1982) qui consolidèrent le système de relations professionnelles en introduisant notamment l'obligation de négocier dans les entreprises pourvues de sections syndicales. Paradoxalement, le développement de telles pratiques ne fit qu'accroître le déclin des syndicats qui n'ont plus aujourd'hui le monopole d'expression, ni de représentation des salariés.

---

<sup>19</sup> Cette classification relève, en partie, de l'ouvrage de Michel NOBLECOURT (1990, p. 152).

### **4.3. Les faiblesses du syndicalisme français**

Le déclin des adhésions résulte d'un ensemble de facteurs dont les organisations syndicales sont en partie responsables. Pendant longtemps en effet, ces dernières ont appuyé 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 (BOYER et DURAND, 1993). Elles 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 qu'elles semblaient ignorer.

Aujourd'hui encore, les syndicats semblent avoir des difficultés à se positionner par rapport à un salariat qui s'est progressivement fragmenté ; le cas des demandeurs d'emploi et des salariés à contrat précaire est encore trop souvent négligé. De surcroît, les syndicats sont largement absents des entreprises ou des professions qui se sont le plus développées sur ces dernières années (entreprises du secteur tertiaire, P.M.E., cadres, ...). Ils sont, à l'inverse, très représentés dans le secteur public où la plupart des salariés bénéficient d'un statut protégé.

Parallèlement, les grandes centrales sont confrontées aujourd'hui à de nombreux problèmes organisationnels qui limitent l'efficacité de leur mouvement. Les sections d'établissement ne sont pas toujours soutenues par leurs confédérations, et n'ont pas forcément les moyens d'agir sur le terrain. La pratique d'un syndicalisme de proximité est d'ailleurs moins fréquente que par le passé. Outre les dysfonctionnements organisationnels, cette situation résulte de la professionnalisation croissante des délégués syndicaux qui sont de plus en plus souvent sollicités par des fonctions de représentation (comité d'entreprise, C.H.S.C.T.<sup>20</sup>) et de négociation.

De nombreux facteurs semblent donc décourager les adhérents potentiels qui ne se retrouvent plus dans le discours, ni l'action des syndicats. La situation serait néanmoins différente si ces organisations bénéficiaient d'une meilleure image, moins associée à la

---

<sup>20</sup> Comité d'hygiène, de sécurité et des conditions de travail

politique, et si elles ne se livraient pas, par ailleurs, à une concurrence qui fragilise leur mouvement.

A l'aube du 21<sup>ème</sup> siècle, le syndicalisme français demeure affaibli par des années de crise. Son avenir nécessite d'importants changements organisationnels et stratégiques que certaines confédérations ont déjà amorcés. Il repose peut-être sur la mise en place d'un syndicalisme de services, capable d'offrir des avantages réels à ses adhérents. A la différence des pays anglo-saxons, les syndicats français ont en effet la particularité de représenter l'ensemble des salariés, indépendamment d'une quelconque affiliation (loi du 11 février 1950). Sauf cas particuliers<sup>21</sup>, une personne non syndiquée peut donc bénéficier des mêmes avantages qu'un syndiqué, sans en supporter les coûts, ni les risques. Cette situation rend l'adhésion à un syndicat peu attrayante et explique, en partie, le faible taux de syndicalisation qui caractérise depuis longtemps notre système de représentation.

---

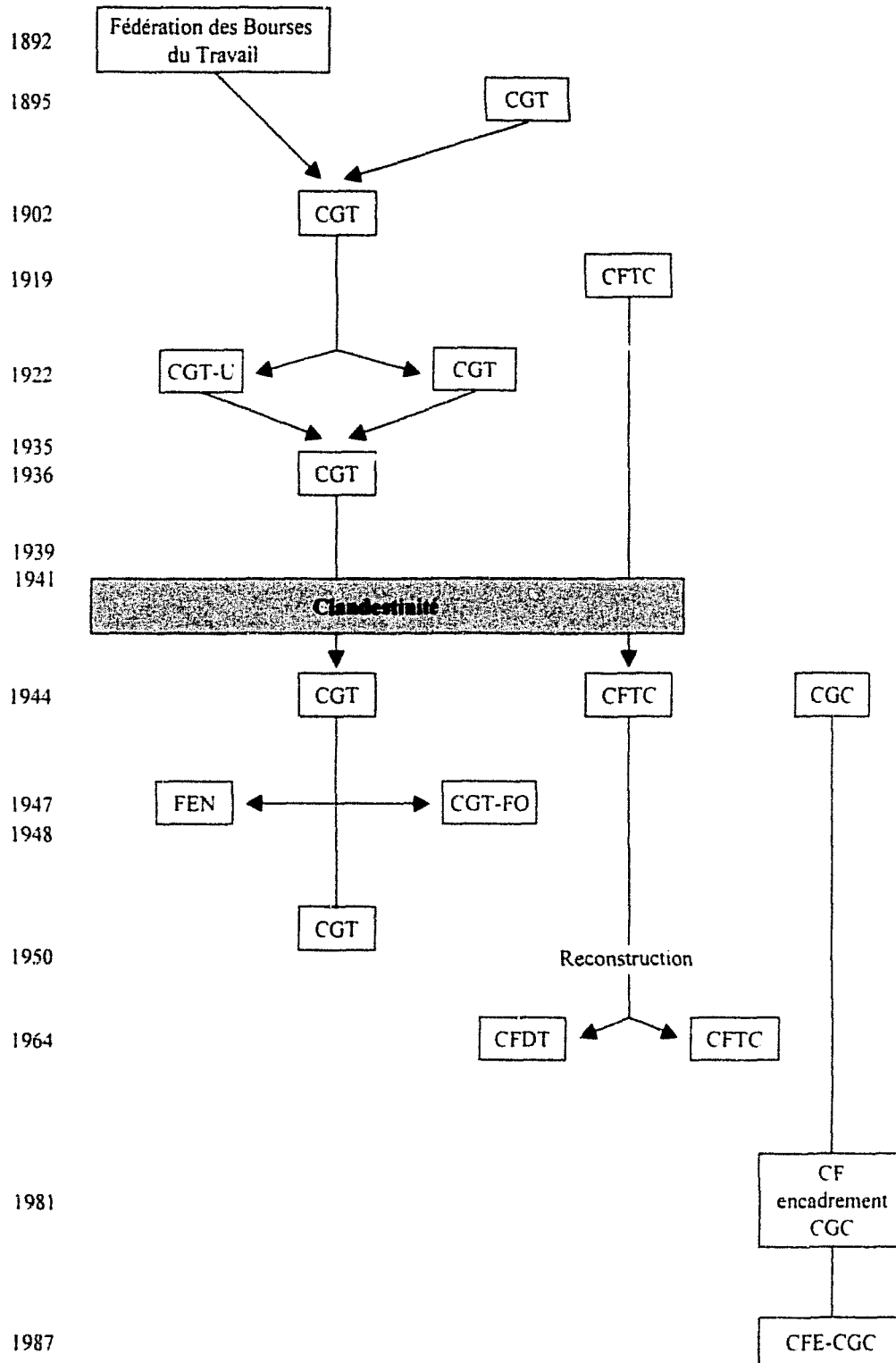
<sup>21</sup> Exemple : l'affiliation à un syndicat d'enseignants

## **CONCLUSION DU CHAPITRE 1**

Des origines à nos jours, le syndicalisme français traversa à plusieurs reprises des périodes de développement puis de déclin. Il subit, depuis une vingtaine d'années, une crise majeure, marquée par la baisse régulière de ses effectifs et la désaffection générale des salariés à son égard. Cette situation résulte de multiples facteurs liés en grande partie à l'évolution du contexte économique. Mais elle découle également des faiblesses mêmes du syndicalisme français, conséquence des nombreux mouvements de scission et de réconciliation que reflète le schéma 1.

**Schéma 1**

**L'historique des organisations syndicales françaises**



Source : d'après Birien J L., *Pratique des Relations et Négociations sociales*. Paris, Dunod, 1998, p. 32

## **CHAPITRE 2 : LES ORGANISATIONS SYNDICALES FRANÇAISES : LEURS PRINCIPALES CARACTÉRISTIQUES**

L'objet de ce chapitre est de présenter les caractéristiques majeures des organisations qui occupent aujourd'hui le paysage syndical français. Les aspects juridiques sont abordés dans une première section, au travers des thèmes suivants :

- l'objet des syndicats ;
- les conditions de leur création ;
- leurs principales attributions.

La deuxième section de ce chapitre permet de revenir sur la notion de représentativité nationale dont seules peuvent se prévaloir les grandes centrales. Une présentation détaillée des différentes catégories de syndicats - confédérés, autonomes et indépendants - est également réalisée.

Une troisième section traite des caractéristiques organisationnelles des syndicats. L'analyse est volontairement axée sur le cas le plus représentatif des grandes centrales.

## **SECTION 1 : LE SYNDICAT : UNE ENTITE JURIDIQUE PARTICULIERE**

Conformément à la définition du PETIT LAROUSSE (1996), un syndicat est *"un groupement constitué pour la défense d'intérêts professionnels communs"*. Cette première section permet d'aborder les caractéristiques majeures de ce groupement au travers des points suivants :

- l'objet du syndicat (paragraphe 1.1.) ;
- les conditions de sa création (paragraphe 1.2.) ;
- ses principales attributions (paragraphe 1.3.).

### ***1.1. L'objet du syndicat***

Un syndicat est une entité composée d'une ou plusieurs sections d'établissement dont la constitution s'est faite autour d'un groupe de salariés adhérents. De par sa structure, il intervient donc en premier lieu au niveau de l'entreprise, et représente l'organe de base des différentes organisations existant en France. Les plus importantes d'entre elles sont aujourd'hui représentées par la C.G.T., la C.F.D.T., la C.G.T.-F.O., la C.F.E.-C.G.C. et la C.F.T.C.. L'intervention du syndicat ne se limite pas, cependant, au seul cadre de l'entreprise, celui-ci pouvant également agir au niveau départemental, régional ou national.

Le syndicat constitue, en réalité, la pierre angulaire d'un système relativement complexe, englobant des structures variées telles que les sections d'établissement, les unions interprofessionnelles ou les fédérations. Son objet est défini comme suit par l'article L. 411-1 du Code du Travail (loi Auroux du 28 octobre 1982) :

*"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"*.

La législation actuelle ne permet pas aux syndicats professionnels d'exercer une activité commerciale, religieuse ou politique. Ce dernier aspect semble néanmoins difficile

à écarter pour peu que l'on s'intéresse à la question. L'existence d'un rapprochement entre le monde politique et syndical semble en effet indéniable, en dépit des efforts qu'ont pu réaliser les confédérations pour affirmer leur indépendance. Preuve en est l'exemple de la C.G.T. qui reste très largement dominée par le Parti Communiste auquel adhèrent d'ailleurs la plupart de ses responsables syndicaux. Le cas de F.O. est également significatif en la matière, l'organisation étant assez proche du mouvement socialiste.

Dans de telles conditions, la relation entre syndicats et politique demeure une question délicate. Alors même que les confédérations revendiquent leur indépendance vis à vis des partis, la réalité semble bien différente. Cette situation appelle néanmoins à quelques remarques ou interrogations. Les syndicats peuvent-ils, en effet, réellement agir en toute indépendance alors qu'ils sont encore très présents dans de nombreux organismes officiels (Conseil Economique et Social, Caisses d'Assurance Maladie, Prud'hommes, ...), et qu'ils interviennent fréquemment auprès des pouvoirs publics pour la défense de l'emploi ou de la sécurité sociale? Par ailleurs, n'est-il pas logique qu'ils s'intéressent de près à la politique quand celle-ci conditionne l'activité économique d'un pays, mais également le pouvoir d'achat et la qualité de vie des salariés?

Ces quelques remarques n'ont en aucun cas pour objet de justifier la relation complexe qu'entretiennent les syndicats avec le monde politique. Tout au plus nous permettent-elles de mieux cerner les raisons pour lesquelles il est difficile de séparer ces deux entités.

### ***1.2. Les conditions de création d'un syndicat***

La constitution d'un syndicat peut se faire librement en France, mais elle suppose que certaines conditions soient préalablement respectées pour avoir le droit de disposer des moyens d'action reconnus par la loi.

L'existence officielle d'un syndicat nécessite :



- la désignation d'une équipe composée au minimum d'un président, d'un secrétaire et d'un trésorier ;
- l'adoption des statuts du syndicat ;
- le dépôt des statuts et de la liste des responsables à la mairie.

Dans ces conditions, et sous réserve qu'il soit représentatif<sup>1</sup>, le syndicat a la possibilité d'utiliser certains panneaux d'affichage, de distribuer des publications ou de procéder à la collecte des cotisations au sein de l'entreprise. Il peut également disposer d'un local où il est autorisé à se réunir une fois par mois<sup>2</sup>.

### ***1.3. Les principales attributions du syndicat***

Un syndicat légalement constitué jouit de la personnalité civile. Il a donc le droit d'acquérir, de posséder, de contracter et d'agir en justice (Code du Travail, art. L. 411-11 et art. suivants).

#### **1.3.1. Le droit d'acquérir et de posséder**

Conformément à la législation en vigueur, un syndicat a la possibilité d'acquérir des biens meubles et immeubles au même titre qu'une entreprise. Il peut également bénéficier de dons, de legs ou apports divers.

#### **1.3.2. Le droit de contracter**

Cette disposition concerne tout type de contrat ne relevant pas d'une activité commerciale dont l'exercice est interdit aux syndicats (Cf. paragraphe 1.1.). Elle leur

---

<sup>1</sup> La notion de représentativité sera plus particulièrement abordée dans la deuxième section de ce chapitre.

<sup>2</sup> Nous renvoyons le lecteur au chapitre 3 pour une présentation plus détaillée des moyens d'action accordés aux syndicats.

permet de créer des structures d'accueil, d'hébergement ou d'entraide destinées aux plus démunis. Les syndicats sont ainsi autorisés à financer des constructions d'habitation à loyer modéré ou d'offices de renseignements facilitant la recherche d'emploi. Ils peuvent également constituer des caisses spéciales de secours mutuel et de retraite. Enfin, les syndicats ont la possibilité d'aider leurs adhérents en mettant à disposition les biens et structures "nécessaires à l'exercice de leur profession"<sup>3</sup> (engrais, machines agricoles, supports logistiques,...).

### **1.3.3. La capacité d'agir en justice**

Les syndicats sont autorisés à ester en justice pour la défense de leurs propres intérêts, mais également pour celle de leurs adhérents. Ces interventions peuvent prendre des formes variables selon le cas.

Les syndicats ont la possibilité d'agir seuls et sans mandat pour défendre les intérêts d'un ou plusieurs salariés auprès de l'employeur, en cas de non-respect des dispositions légales (établissement de contrats précaires, inobservation des règles dans le cadre d'un licenciement économique, ...). Cette démarche nécessite l'accord préalable des salariés concernés ; elle demeure très fréquente dans les entreprises.

Par ailleurs, les syndicats ont la possibilité d'assister et de représenter les salariés aux Prud'hommes lorsqu'un litige n'a pu être résolu avec l'employeur. Ils peuvent également intervenir en leur faveur auprès d'autres organismes, dont la Caisse d'Assurance Maladie.

Les syndicats sont enfin autorisés à agir de façon collective devant toutes juridictions, suite à un préjudice matériel ou moral à l'encontre de la profession qu'ils représentent.

---

<sup>3</sup> Art. L. 411-18 du Code du Travail

## **SECTION 2 : LES DIFFERENTES CATEGORIES DE SYNDICATS**

La France compte une grande variété de syndicats dont certains ne rassemblent que quelques membres, d'autres plusieurs milliers. Ces différences majeures en termes d'effectifs les conduisent à occuper une zone géographique plus ou moins importante. On distingue ainsi :

- des syndicats locaux ;
- " " départementaux ;
- " " régionaux ;
- " " nationaux.

Une deuxième classification, basée sur des critères organisationnels, est également envisageable. Aussi est-il possible de distinguer :

### Les syndicats organisés par métier

Ils constituent l'une des premières formes de regroupements apparues en France à la fin du 19<sup>ème</sup> siècle, à l'image des syndicats d'ouvriers boulangers ou d'ouvriers serruriers, et présentent la particularité de rassembler des salariés exerçant le même métier.

Affaiblis par la révolution industrielle, ils ont depuis considérablement perdu de leur influence au profit des syndicats d'industrie, et ne subsistent que dans les métiers traditionnels, tels que celui des dockers.

### Les syndicats d'industrie

Ils rassemblent des salariés appartenant à un même secteur d'activité (métallurgie, textile, sidérurgie, ...), quelle que soit la profession exercée par ces derniers. Cet aspect constitue une différence majeure avec les syndicats de métier qui, par définition, sont organisés autour d'une seule et même profession.

## Les syndicats d'entreprise

Ces syndicats n'interviennent qu'au niveau d'une seule entreprise. Ils peuvent donc être représentés par autant de sections qu'il existe d'établissements lorsque les conditions nécessaires à leur implantation sont préalablement respectées. Ce dernier point, plus spécifique à l'organisation des syndicats et à leur mode de fonctionnement, sera développé dans la section suivante de ce chapitre.

En réalité, il est fréquent de voir cohabiter différents types d'organisations au sein d'une même entreprise, qu'il s'agisse de syndicats de métier, d'industrie, ou encore de "syndicats maison". La plupart relèvent d'une confédération représentative sur le plan national (paragraphe 2.1.), mais il existe parallèlement des organisations non affiliées qui forment ce que l'on appelle des syndicats autonomes (paragraphe 2.2.) ou indépendants (paragraphe 2.3.). Encore assez peu représentés, ces derniers occupent néanmoins une place de plus en plus importante dans le paysage syndical français.

### **2.1. Les syndicats confédérés**

Sont généralement classés dans cette catégorie les syndicats affiliés à l'une des cinq confédérations suivantes :

- la C.G.T. ;
- la C.F.D.T. ;
- la C.G.T.-F.O. ;
- la C.F.T.C. ;
- la C.F.E.-C.G.C..

Ces confédérations sont les seules à être reconnues comme représentatives sur le plan national. Elles jouissent ainsi de certaines prérogatives dont ne peuvent bénéficier les organisations autonomes ou indépendantes, comme le montrent les paragraphes ci-après.

### **2.1.1. Une présomption irréfragable de représentativité**

La notion de représentativité est très spécifique au syndicalisme français ; elle n'existe pas dans les pays anglo-saxons où la plupart des études portant sur notre sujet ont été réalisées.

Une organisation syndicale est reconnue comme représentative lorsqu'elle présente les cinq caractéristiques suivantes :

- effectifs suffisants ;
- indépendance vis à vis du patronat ;
- cotisations automatiques et régulières lui permettant de bénéficier d'une certaine autonomie financière ;
- capacité à faire preuve d'une certaine expérience, acquise après plusieurs années d'ancienneté ;
- attitude patriotique pendant l'occupation.

Dans ces conditions, seules ont été reconnues comme "représentatives de 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). Cette particularité juridique leur permet d'intervenir à différents niveaux, sur le plan économique et social. Elle leur donne le droit de :

- gérer les organismes sociaux avec les organisations patronales ;
- participer aux négociations des conventions destinées à compléter la réglementation du travail et de la protection sociale ;
- être consultées par les administrations pour toute décision relative au travail, aux revenus ou à d'autres questions relevant de leurs compétences.

Dans un cadre très éloigné de celui de l'entreprise, ces confédérations exercent ainsi de multiples fonctions leur permettant d'intervenir au niveau économique et social. Elles bénéficient en contrepartie de subventions et d'avantages divers alloués par le Trésor Public. Cette aide financière, d'un montant très important, constitue d'ailleurs l'une de leur principale ressource.

L'affiliation d'un syndicat à une confédération nationale lui confère certains droits qu'il n'aurait pas par ailleurs. Celui-ci bénéficie, de fait, 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 (mise à disposition d'un local particulier, collecte des cotisations, etc.), et n'a pas à prouver sa représentativité pour conclure une convention ou un accord collectif d'entreprise. Par ailleurs, cette reconnaissance juridique lui permet de présenter des candidats au premier tour des élections professionnelles, sans avoir préalablement constitué de section syndicale.

De par leurs effectifs et les moyens d'action dont ils disposent, les syndicats confédérés occupent aujourd'hui une position de quasi-monopole dans les entreprises. Le tableau 1, qui renseigne sur l'affiliation des délégués syndicaux, reflète une telle situation.

**Tableau 1**

<b>Nombre de délégués syndicaux en 1993</b>	
C.G.T.	10 866
C.F.D.T.	9 808
C.G.T. - F.O.	7 336
C.G.C.	4 996
C.F.T.C.	3 087
Autres	3 151
Total	39 450

Source : MES-DARES (1996)<sup>4</sup>

En 1993, les organisations indépendantes et autonomes (catégorie "autres") ne bénéficiaient que d'une faible implantation dans les entreprises : environ 8 % des délégués syndicaux y étaient affiliés. Les organisations les plus représentées étaient la C.G.T., la

<sup>4</sup>Tiré de l'article de DEVILLE (1996).

C.F.D.T. et la C.G.T.-F.O., ce qui semble encore être le cas aujourd'hui si l'on s'en réfère aux résultats de notre étude<sup>5</sup>.

## **2.1.2. Les confédérations représentatives sur le plan national**

### **§ - La Confédération Générale du Travail ou C.G.T.**

De par ses effectifs, la C.G.T. constitue aujourd'hui la première organisation syndicale française. Le nombre de ses adhérents était estimé à 620 000 en 1995, dont 470 000 actifs (LABBE, 1998).

La C.G.T. bénéficie d'une très bonne audience auprès des salariés et réalise, depuis longtemps, les meilleurs scores aux élections prud'homales. Les résultats de ces élections sont présentés dans les tableaux 2 et 3 pour la période 1979-1997.

**Tableau 2**

**Scores réalisés par les organisations syndicales (en %)  
Elections prud'homales 1979-1992**

	<b>1979</b>	<b>1982</b>	<b>1987</b>	<b>1992</b>
<b>C.G.T.</b>	42,40	35,81	36,34	33,43
<b>C.F.D.T.</b>	23,10	23,50	23,05	23,71
<b>F.O.</b>	17,40	17,78	20,49	20,40
<b>C.F.T.C.</b>	6,90	8,46	8,30	8,60
<b>C.G.C.</b>	5,20	9,64	7,43	6,90
<b>Divers</b>			4,30	6,70

Source : Juès J.P., *Les relations Industrielles*, Paris, PUF, coll. "Que sais-je?", 1995, p. 69

<sup>5</sup> Voir la deuxième partie de la thèse.

**Tableau 3**

**Pourcentages de voix obtenus par les organisations syndicales  
Elections prud'homales 1997**

<b>C.G.T.</b>	<b>C.F.D.T.</b>	<b>F.O.</b>	<b>C.F.T.C.</b>	<b>C.F.E.-C.G.C.</b>	<b>Divers</b>
33,11 %	25,35 %	20,55 %	7,53 %	5,93 %	7,54 %

Source : Kergoat J., Linhart D., "Les transformations du syndicalisme en France", Problèmes politiques et sociaux, n° 801, 10 avril 1998, p. 13

En dépit des scores très honorables qu'elle a pu réaliser sur ces vingt dernières années, la C.G.T. a perdu de nombreuses voix au profit de F.O., mais aussi des syndicats autonomes (catégorie 'divers'). Cette situation résulte de nombreux facteurs et n'est pas sans relation avec l'attitude même de la confédération, jugée par beaucoup excessive. Qualifiée de "branche dure du syndicalisme français", la C.G.T. se place en effet très souvent dans le camp des protestataires lors des négociations et des conflits sociaux. Il n'est pas rare qu'elle refuse d'apposer sa signature au bas d'un accord ou qu'elle engage des revendications très dures conduisant à d'importants dysfonctionnements dans l'entreprise. Cette attitude protestataire l'amène d'ailleurs à agir souvent seule, indépendamment des autres confédérations, ce qui ne l'empêche pas de rester très proche des préoccupations du monde ouvrier : le salaire minimum, les conditions de travail ou la protection sociale sont des thèmes qu'elle aborde fréquemment dans le cadre de ses revendications.

De par son attitude, la C.G.T. jouit d'une mauvaise réputation auprès de nombreux salariés qui lui reprochent également son attachement au Parti Communiste Français. Depuis quelques années, des efforts ont néanmoins été entrepris pour réduire les aspects les plus évidents de cette subordination. En décembre 1995, la C.G.T. décida ainsi de se désaffilier de la F.S.M. (Fédération Syndicale Mondiale) qui remplace aujourd'hui l'Internationale Syndicale Communiste. Un an plus tard, Louis Viannet quitta le Bureau National du P.C. où il continua néanmoins à intervenir en tant que membre du Comité National.



Ces décisions s'intègrent dans une stratégie globale de "renouveau" mise en place au début des années quatre-vingt-dix par Henri Krasucki, et reprise en 1992 par son successeur, Louis Viannet. Cette stratégie repose sur différents objectifs, dont les principaux consistent en :

- une indépendance plus grande envers le Parti Communiste Français ;
- la nécessité de renouveler l'image de la C.G.T. sur la base d'une attitude moins protestataire ;
- une ouverture plus grande vis à vis des autres syndicats ;
- l'entretien de relations plus "cordiales" avec le C.N.P.F. (Comité National du Patronat Français) devenu aujourd'hui le M.E.D.E.F..

Les actions déjà entreprises en ce sens amènent finalement la C.G.T. à s'éloigner de ses origines. Elles s'avèrent néanmoins nécessaires pour un grand nombre d'adhérents, compte tenu des problèmes que rencontre leur organisation. Depuis longtemps en effet, la C.G.T. subit une baisse importante de ses effectifs qui ont été récupérés en partie par d'autres syndicats. Elle connaît, par ailleurs, un vieillissement de sa population adhérente dont le remplacement est loin d'être assuré.

Des évolutions sont donc en cours, mais il faudra vraisemblablement attendre de nombreuses années avant de pouvoir constater des changements significatifs en la matière. Encore faut-il, bien évidemment, que les actions nouvellement engagées par la C.G.T. portent leurs fruits. C'est en tout cas ce que souhaite son nouveau Secrétaire Général, Bernard Thibault, qui entend agir en ce sens.

### **§ - La Confédération Française Démocratique du Travail ou C.F.D.T.**

La C.F.D.T. a été créée en 1964 par des militants C.F.T.C. opposés au maintien de références uniquement chrétiennes dans les statuts de leur syndicat. Elle représente aujourd'hui la deuxième organisation syndicale française. A la fin de l'année 1994, le nombre de ses adhérents était estimé à 515 000, dont 420 000 actifs ; il était de 737 000 en 1975 (LANDIEK et LABBE, 1998).

La C.F.D.T. est actuellement dirigée par Nicole Notat, élue Secrétaire Général en octobre 1992, à la suite de Jean Kaspar. Dans l'histoire du syndicalisme français, aucune femme n'avait jusqu'alors occupé de telles fonctions. Les différentes actions entreprises depuis la nomination de Nicole Notat s'inscrivent dans une démarche globale de resyndicalisation, mise en œuvre à la fin des années soixante-dix, dont le principal objectif est de regagner la confiance d'adhérents potentiels. Cette démarche repose sur le développement d'un "syndicalisme de transformation sociale" qui a progressivement amené la C.F.D.T. à se rapprocher de la C.G.C. (Confédération Générale des Cadres), de la C.F.T.C. (Confédération Française des Travailleurs Chrétiens) et de l'U.N.S.A. (Union Nationale des Syndicats Autonomes).

Depuis 1992, l'accent est mis sur la nécessité d'une collaboration plus étroite avec le patronat français. Contrairement au passé, la C.F.D.T. ne se définit plus comme un syndicat résolument engagé à gauche ; elle tend, au contraire, à légitimer le raisonnement du chef d'entreprise, allant même jusqu'à qualifier l'économie de marché de "réalité positive". La C.F.D.T. se pose ainsi en partenaire privilégié du patronat, au niveau de la politique contractuelle et de la gestion des organismes sociaux. Cette démarche lui a d'ailleurs permis de prendre la présidence de l'U.N.E.D.I.C. (Union Nationale Interprofessionnelle pour l'Emploi dans l'Industrie et le Commerce) en 1992, et celle de la C.N.A.M. en 1996.

Pour autant, la C.F.D.T. ne se positionne pas comme un syndicat défendant les intérêts du patronat. Elle continue à axer sa politique sur les problèmes majeurs auxquels sont confrontés les salariés, la défense de l'emploi étant d'ailleurs l'une de ses principales préoccupations. Cette volonté affichée de se placer du côté des salariés n'a pu cependant empêcher la naissance de protestations internes. Une minorité d'adhérents s'est en effet ligüée contre la politique suivie par la C.F.D.T. pour s'organiser autour du slogan "Tous Ensemble" après les conflits sociaux de 1995 et l'approbation du plan de réformes de la Sécurité Sociale par la direction confédérale. Ce mouvement, très actif dans certaines régions, ne semble pas cependant avoir inquiété les responsables de la C.F.D.T..

Frappée de plein fouet par la crise du syndicalisme, la C.F.D.T. entreprend, depuis de nombreuses années, des actions originales destinées à relancer les adhésions. Cette démarche vise essentiellement à donner une place plus importante aux adhérents dans l'organisation générale du syndicat, par une meilleure prise en compte de leurs revendications et l'apport d'un soutien effectif lors des manifestations. Aussi la C.F.D.T. a-t-elle joué un rôle significatif dans le règlement de certains conflits sociaux, dont celui des chauffeurs routiers en 1996 et 1997. Ces actions lui ont d'ailleurs permis d'enregistrer un flux significatif de nouvelles adhésions sur ces dernières années, conduisant à une croissance des effectifs de 5,8 % entre 1994 et 1995, et de 4,3 % entre 1995 et 1996 (LABBE, 1998). Parallèlement, la C.F.D.T. a vu ses scores consolidés aux dernières élections professionnelles<sup>6</sup>, et obtient, depuis 1991, les meilleurs résultats aux élections des comités d'entreprise (voir tableau 4).

**Tableau 4**

**Scores réalisés aux élections des comités d'entreprise**

*(% des suffrages exprimés)*

	1981	1983	1985	1987	1989	1991	1993	1995	Ecart 95-93
<b>CGT</b>	32	28,5	25,9	24,6	23	20,4	19,7	19,7	0
<b>CFDT</b>	22,3	21,9	20,8	20,5	20,3	20,5	20,8	20,5	- 0,3
<b>CFTC</b>	2,9	4	4,7	4,6	4,4	4,5	4,7	5,1	+ 0,4
<b>CGT-FO</b>	9,9	11,1	13	11,7	11,6	11,7	11,6	12,3	+ 0,7
<b>CFE-CGC</b>	6,1	6,5	6,7	6,5	5,9	6,5	6,5	6,4	- 0,1
<b>Autres synd.</b>	4,1	4,7	5,1	5,2	5,6	5,6	6,3	6,2	- 0,1
<b>Non-syndiqués</b>	22,2	22,8	23,8	27	29,1	30,9	30,3	29,9	- 0,4

Source : Deville A., "Les élections aux comités d'entreprise en 1995", *Premières Informations*, n° 33/3, 1997-b (extraits), in INSEE, LIAISONS SOCIALES, DARES, *Les relations sociales en entreprise*, Rueil-Malmaison, Groupe Liaisons SA, 1998, p. 21

<sup>6</sup> Voir tableaux 2 et 3.

### **§ - La C.G.T. - Force Ouvrière ou C.G.T. - F.O.**

De par ses effectifs, la C.G.T.-F.O. (communément appelée "F.O.") constitue aujourd'hui la troisième confédération syndicale française, derrière la C.G.T. et la C.F.D.T.. Le nombre de ses adhérents était estimé à 370 000 à la fin de l'année 1994, les deux tiers étant répartis dans l'administration et les entreprises publiques (LANDIER et LABBE, 1998). Comme la plupart des syndicats, la C.G.T.-F.O. a subi une baisse notable de ses effectifs sur les deux dernières décennies. Elle n'en reste pas moins une organisation importante, dont la position semble d'ailleurs se renforcer depuis quelques années, sur la base des derniers résultats obtenus aux élections des comités d'entreprise et des Prud'hommes.

La C.G.T.-F.O. est actuellement dirigée par Marc Blondel, élu Secrétaire Général en février 1989 à la suite d'André Bergeron. Elle pratique, depuis quelques années, un syndicalisme de contestation qui l'a notamment amenée à remettre en cause la construction européenne et à rejeter le "Plan Juppé" sur la réforme de la Sécurité Sociale. Sa présence aux côtés de la C.G.T. et de la F.S.U. (Fédération Syndicale Unitaire de l'Enseignement, de l'Education, de la Recherche et de la Culture) lors des grèves de 1995 reflète une telle pratique.

Le choix d'un syndicalisme de protestation a par ailleurs amené la C.G.T.-F.O. à rejeter tout rapprochement avec les organisations réformistes, et à émettre d'importantes réticences à l'unité d'action. Ce positionnement ne l'empêche pas, cependant, de rester très attachée à la pratique d'une politique contractuelle, basée sur la revendication et la négociation. Cette pratique, déjà ancienne, constitue d'ailleurs l'une de ses principales caractéristiques. La C.G.T.-F.O. a ainsi contribué à de nombreuses réalisations, dont :

- la création du régime de retraites complémentaires destinées aux cadres (AGIRC) en mars 1947 ;
- l'introduction du régime des non-cadres (UNIRS) en mars 1957 ;
- la création de l'ARRCO<sup>7</sup> en décembre 1961 ;
- la création du régime de l'assurance chômage (UNEDIC-ASSEDIC) en décembre 1958 ;

---

<sup>7</sup> Caisse de retraite complémentaire

- la mise en place de la quatrième semaine de congés payés en mai 1965.

Bien qu'elle soit réformatrice dans la pratique, la confédération s'attache à jouer un rôle de contrepoids par rapport au pouvoir patronal ; elle privilégie la négociation sans pour autant accepter le principe de la cogestion.

### **§ - La Confédération Française de l'Encadrement - Confédération Générale des Cadres ou C.F.E. - C.G.C.**

La C.G.C. (Confédération Générale des Cadres) vit le jour en 1944 suite au regroupement de trois organisations syndicales : la Confédération Générale des Cadres de l'Economie Française (C.G.C.E.F.), le Groupement Syndical des Cadres Diplômés (G.S.C.D.) et la Fédération Nationale des Syndicats d'Ingénieurs (F.N.S.I.). Sa représentativité nationale fut reconnue deux ans plus tard, en 1946.

Face à la crise générale qui frappait alors le mouvement syndical français, la C.G.C. prit le nom de C.F.E.-C.G.C. en 1981. Par ce changement très symbolique, l'organisation entendait élargir son champ d'action en s'adressant non seulement aux cadres, mais aussi au reste du personnel d'encadrement : les techniciens et agents de maîtrise. Cette stratégie n'a cependant connu qu'un succès limité, insuffisant pour stopper la baisse des effectifs et de l'audience électorale.

A la différence des autres confédérations qui s'adressent à l'ensemble des salariés, la C.F.E.-C.G.C. ne prend en compte que les intérêts particuliers du personnel d'encadrement. Elle constitue une organisation catégorielle dont l'envergure est de fait limitée. Le nombre de ses adhérents était estimé à 110 000 à la fin de l'année 1994, ce qui la place loin derrière la C.G.T., la C.F.D.T. et la C.G.T.-F.O. (LANDIER et LABBE, 1998). On estime qu'il avoisinait les 240 000 en 1975 (LANDIER et LABBE, 1998). Comme la plupart des syndicats, la C.F.E.-C.G.C. a donc enregistré une baisse importante de ses effectifs sur les vingt dernières années. Mais le déclin est peut-être encore plus grave que pour les autres

organisations si l'on tient compte du fait que la population dont elle se veut représentative (cadres, ingénieurs et techniciens) a fortement progressé sur cette même période.

La C.F.E.-C.G.C. adopte depuis quelques années une attitude modérée que contestent certains de ses adhérents. Ses actions sont axées sur la défense des salaires, la reconnaissance des spécificités du statut de cadre et la mise en place d'une fiscalité plus avantageuse. De nombreuses mesures en faveur du personnel d'encadrement ont d'ailleurs été adoptées depuis la création de la confédération, dont :

- la participation du collège "cadres" aux élections professionnelles des entreprises ;
- la création d'une section "cadres" dans les conseils prud'homaux que remplace aujourd'hui la section "encadrement" ;
- la mise en place d'un régime de retraite cadres obligatoire ;
- la création de l'A.P.E.C. (Association pour l'Emploi des Cadres).

Ces mesures n'auraient sans doute pas vu le jour sans la contribution de la C.F.E.-C.G.C.. Elles permettent de juger des avancées importantes qui ont été réalisées depuis la Libération, en faveur du personnel d'encadrement.

Aujourd'hui néanmoins, la confédération se trouve confrontée à des difficultés majeures qu'elle ne parvient pas à enrayer. Le déclin de son audience profite aux autres organisations syndicales, en particulier à la C.F.D.T. qui devance la C.F.E.-C.G.C. dans les collèges "cadres" des comités d'entreprise et dans la section "encadrement" des Prud'hommes.

Parallèlement, la C.F.E.-C.G.C. a dû faire face au développement important des unions "encadrement" relevant des autres confédérations, dont :

- l'UGICT-CGT : Union Générale des Ingénieurs, Cadres, Techniciens et Agents de Maîtrise CGT ;
- l'UCI-FO : Union des Cadres et Ingénieurs FO ;
- l'UCC-CFDT : Union Confédérale des Ingénieurs et Cadres CFDT ;
- l'UGICA-CFTC : Union Générale des Ingénieurs, Cadres et assimilés CFTC.

Dans ce contexte difficile, des efforts restent donc à faire pour regagner la confiance d'adhérents potentiels et enrayer la perte des effectifs, en particulier face à la concurrence des autres organisations syndicales.

### **§ - La Confédération Française des Travailleurs Chrétiens ou C.F.T.C.**

Créée en 1919, la C.F.T.C. constitue, encore aujourd'hui, *"une confédération qui se réclame et s'inspire dans son action des principes de la morale sociale chrétienne"* (art. 1<sup>er</sup> de ses statuts). Elle comptait, à la fin de l'année 1994, un peu moins de 100 000 adhérents dont un quart de retraités (LANDIER et LABBE, 1998). La C.F.T.C. constitue, par conséquent, la plus petite confédération nationale, se trouvant loin derrière la C.G.T. et la C.F.D.T.. A la différence de celles-ci, elle présente néanmoins la particularité d'avoir des effectifs quasiment stables depuis 1975.

Par doctrine, la C.F.T.C. demeure très attachée à la défense des intérêts familiaux et de ceux des salariés dont elle souhaiterait une plus grande association à la vie de l'entreprise. Profondément réformiste, elle continue par ailleurs à s'opposer au socialisme et à la lutte des classes.

Malgré le maintien du nombre de ses adhérents, la C.F.T.C. connaît actuellement des difficultés notables. Elle subit, au même titre que la plupart des autres confédérations, un vieillissement de ses effectifs que les nouvelles adhésions ne permettent pas d'enrayer. Par ailleurs, elle ne bénéficie que d'une influence marginale auprès de la population française, influence qui tend à diminuer compte tenu du déclin de l'Eglise et de la crise des organisations de jeunesse catholique dont sont issus un grand nombre de ses adhérents.

La C.F.T.C. se trouve vraisemblablement dans une période charnière laissant entrevoir un avenir encore très incertain. Le recul important de ses résultats aux dernières élections prud'homales est peut être le signe précurseur des difficultés auxquelles elle risque de se heurter dans les années à venir si elle ne parvient pas à enrayer ce phénomène.

Le tableau 5 reprend, de manière synthétique, les caractéristiques des confédérations auxquelles nous avons consacré ce paragraphe.

**Tableau 5**

**Sources doctrinales et orientations stratégiques des centrales représentatives**

	<b>C.G.T.</b>	<b>C.F.D.T.</b>	<b>C.G.T.-F.O.</b>	<b>C.F.E.-C.G.C.</b>	<b>C.F.T.C.</b>
<b>Sources doctrinales</b>	Syndicalisme de lutte des classes ; marxisme du P.C.F.	Humanisme chrétien et socialisme autogestionnaire	Proudhonisme <sup>8</sup> et charte d'Amiens	Organicisme social et néo-libéralisme	Morale sociale de l'Eglise
<b>Orientations stratégiques. Attitude à l'égard des acquis</b>	Défense des acquis sans concessions	Acceptation explicite des concessions	Défense des acquis avec concessions	Acceptation explicite des concessions	Défense des acquis avec concessions
<b>Démarche générale</b>	Accent mis sur l'articulation revendications / propositions sans cogestion	Priorité à l'action et aux négociations dans l'intérêt des salariés	Pratique d'une politique contractuelle basée sur la revendication et la négociation. Refus de la cogestion	Insistance sur la négociation avec acceptation de la cogestion	Insistance sur la négociation avec acceptation de la cogestion
<b>Nature du syndicalisme</b>	Syndicalisme de protestation	Syndicalisme de transformation sociale	Syndicalisme de contrepoids	Syndicalisme réformiste	Syndicalisme réformiste
<b>Perspectives de l'action</b>	Recherche d'une issue socialiste à la crise	Recherche d'un nouveau pacte social	Recherche incessante du compromis	Amélioration graduelle de la société	Amélioration graduelle de la société

Source : d'après MOURIAUX R., *Le syndicalisme face à la crise*, Paris, Editions La Découverte, 1986, p. 76

<sup>8</sup> Renvoie à la notion de contre-pouvoir et au refus d'admettre la disparition des antagonismes.



## **2.2. Les syndicats autonomes**

Les syndicats autonomes sont, par définition, des syndicats non affiliés à l'une des cinq confédérations nationales. Ils présentent, à l'image de la F.E.N. (Fédération de l'Education Nationale) ou du S.N.U.I. (Syndicat National Unitaire des Impôts), la particularité 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 pour pouvoir disposer des moyens d'actions légaux (panneaux d'affichage, locaux, crédits d'heures, ...). Cette démarche les oblige à respecter les quatre conditions suivantes :

- Satisfaire aux dispositions de l'article L. 411-3 du Code du Travail relatives au dépôt des statuts ;
- Etre indépendant vis à vis de l'employeur ;
- Percevoir des cotisations syndicales permettant d'avoir une autonomie financière suffisante ;
- Justifier d'une activité réelle dans l'entreprise.

Par principe, les syndicats autonomes se fédèrent sur une base uniquement professionnelle. Ils adoptent fréquemment une attitude corporative qui les amène à privilégier les intérêts d'une catégorie particulière de salariés. Les syndicats autonomes bénéficient, pour ce faire, d'une présence relativement importante sur le terrain et d'une "souplesse organisationnelle" qui fait souvent défaut aux grandes centrales. Ils disposent, a contrario, de moyens plus limités, et d'une envergure moins large que ces dernières. Leur autonomie par rapport aux confédérations dites "représentatives" les conduit à faire face à des problèmes particuliers auxquels ne sont pas confrontés les autres syndicats. Elle les oblige à assurer des fonctions habituellement réservées aux centrales telles que la formation du personnel ou la rédaction de documents d'information.

Ces difficultés organisationnelles n'ont pas empêché le développement important des syndicats autonomes dont l'audience ne cesse d'augmenter parmi les salariés comme le montrent les derniers résultats obtenus lors des élections prud'homales<sup>9</sup>. Un certain nombre d'entre eux ont d'ailleurs fini par se regrouper pour former des organisations d'envergure nationale, à l'image de l'U.N.S.A. (Union Nationale des Syndicats Autonomes) et du Groupe des Dix qui rassemblent aujourd'hui plus de 400 000 adhérents.

### ***2.3. Les syndicats indépendants***

Les syndicats indépendants sont pour la plupart, et au même titre que les syndicats autonomes, le résultat d'une scission. Ils ont été créés à l'origine par des militants refusant d'être sous l'influence du Parti Communiste.

Les syndicats indépendants ont la particularité de se constituer au niveau d'une branche d'activité ou, le plus souvent, d'une entreprise. Ils ne sont pas représentatifs sur le plan national et disposent, par conséquent, de moyens d'action nettement plus limités que les confédérations.

Il existe aujourd'hui de très nombreuses organisations indépendantes dont la liste reste difficile à établir dans la mesure où certaines n'interviennent qu'au niveau d'une seule entreprise, voire d'un seul établissement. Une minorité d'entre elles bénéficient néanmoins d'une envergure relativement large qui leur permet d'être très présentes dans certaines branches d'activité. Tel est notamment le cas de la C.S.L. (Confédération des Syndicats Libres), de l'U.F.T. (Union Française du Travail) et de la C.N.S.F. (Confédération Nationale des Salariés de France).

Considérées par beaucoup comme des "syndicats maison", les organisations indépendantes présentent l'avantage de pouvoir s'adapter à des situations très diverses et d'être relativement proches des salariés. On leur reproche néanmoins d'être trop "orientées

---

<sup>9</sup> Nous renvoyons le lecteur aux tableaux 2 et 3 pour une présentation détaillée de ces résultats.

à droite" et de ne pas respecter, tout comme la C.G.T. ou la C.F.D.T., le principe d'indépendance politique.

### **SECTION 3 : LA STRUCTURE ORGANISATIONNELLE DES SYNDICATS**

Le syndicalisme français repose sur le principe du fédéralisme associatif. L'organe de base est le syndicat lui-même dont dépendent les sections d'établissement (paragraphe 3.1.). Dans le cas particulier des grandes centrales, celui-ci adhère à une fédération professionnelle (organisation dite "verticale") et à une ou plusieurs unions interprofessionnelles (organisation dite "horizontale"). L'ensemble est finalement placé sous la tutelle des confédérations (paragraphe 3.2.).

#### ***3.1. La section d'établissement ou section syndicale***

##### **3.1.1. Présentation générale**

La section syndicale regroupe, au sein d'un établissement, l'ensemble des salariés adhérant à un même syndicat. Son objet est défini comme suit par l'article L. 412-6 du Code du Travail :

*"Chaque syndicat représentatif peut décider de constituer au sein de l'entreprise une section syndicale qui assure la représentation des intérêts matériels et moraux de ses membres. conformément aux dispositions de l'article L. 411-1".*

La section syndicale ne présente pas de forme juridique particulière. A la différence d'une société, sa constitution n'est d'ailleurs soumise à aucune formalité, qu'il s'agisse du dépôt des statuts ou d'actes publicitaires.

Contrairement à une idée assez répandue, la création d'une section est autorisée dans toutes les entreprises, indépendamment de leur effectif. Elle peut notamment se faire dans les structures de moins de 50 salariés, à condition néanmoins qu'un délégué du personnel ait été préalablement désigné pour occuper les fonctions de délégué syndical (loi Auroux du 28 octobre 1982)<sup>10</sup>.

L'article L. 412-1 du Code du Travail précise que :

*"l'exercice du droit syndical est reconnu dans toutes les entreprises dans le respect des droits et libertés garantis par la Constitution de la République, en particulier de la liberté individuelle du travail. Les syndicats professionnels peuvent s'organiser librement dans toutes les entreprises conformément aux dispositions du présent titre".*

Conformément à la législation en vigueur, nul ne peut donc interdire la présence de syndicats en entreprise, ni mettre en œuvre des mesures discriminatoires fondées sur l'activité revendicative des salariés ou leur appartenance à ces mêmes syndicats (Code du Travail, art. L. 412-2). Toute entrave au libre exercice du droit syndical peut d'ailleurs être sévèrement réprimandée, l'employeur étant parfois condamné à subir une peine d'emprisonnement.

### **3.1.2. Section d'établissement et délégué syndical**

La création d'une section d'établissement repose, d'un point de vue juridique, sur la désignation d'un délégué syndical (arrêt de la Cour de Cassation du 27 mai 1997) dont se charge habituellement le syndicat<sup>11</sup>.

Le rôle du délégué est d'assurer la représentation de son organisation auprès du chef d'entreprise. Pour occuper de telles fonctions, celui-ci doit :

---

<sup>10</sup> La loi Auroux a permis d'étendre les droits des organisations syndicales à toutes les entreprises, la création de sections n'étant autorisée autrefois que dans les structures employant au moins 50 salariés.

<sup>11</sup> Le délégué peut, dans certains cas, être élu par une union syndicale.

- travailler dans l'entreprise ou l'établissement où il est désigné ;
- ne pas avoir moins de 18 ans et n'avoir encouru aucune condamnation privative du droit électoral ;
- justifier d'une ancienneté au moins égale à un an, laquelle retombe à quatre mois dans le cas d'une création d'entreprise ou de l'ouverture d'un nouvel établissement.

Ces conditions s'appliquent en l'absence de conventions collectives plus favorables.

Une fois élus, les délégués syndicaux sont alors mandatés pour une durée variable, laissée au libre choix des organisations. Le nombre de délégués est, quant à lui, soumis à une réglementation particulière. Il varie selon la taille de l'entreprise, ce qui nous conduit à distinguer les cas suivants :

#### 1) Dans les entreprises de moins de 50 salariés

La présence syndicale est autorisée dans ce type d'entreprises depuis la loi Auroux du 28 octobre 1982 (Cf. paragraphe précédent). Cependant, malgré l'apport évident d'une telle mesure, les salariés y sont encore peu représentés.

Dans ces entreprises de petite taille, une seule personne est habilitée à occuper les fonctions de délégué syndical : le délégué du personnel. Sauf dispositions conventionnelles contraires, ce cumul d'activités ne lui permet pas de disposer d'un crédit d'heures supplémentaire. Son mandat total se limite par conséquent à celui de délégué du personnel, ce qui engendre de nombreuses confusions entre les deux fonctions.

Dans ces conditions, l'implantation syndicale dépend directement du nombre de délégués du personnel élus au sein de l'entreprise. Comme le montre le tableau 6, celui-ci peut être au maximum égal à un ou deux lorsque l'effectif est inférieur à 50. Par ailleurs, la désignation d'un délégué du personnel n'est pas autorisée dans les entreprises employant moins de 11 salariés, sauf dispositions conventionnelles contraires.

**Tableau 6**

**Nombre légal de délégués du personnel dans l'entreprise**

	<b>Titulaires</b>	<b>Suppléants</b>
<b>Etablissements de :</b>		
11 à 25 salariés	1	1
26 à 74 salariés	2	2
75 à 99 salariés	3	3
100 à 124 salariés	4	4
125 à 174 salariés	5	5
175 à 249 salariés	6	6
250 à 499 salariés	7	7
500 à 749 salariés	8	8
750 à 999 salariés	9	9
1 000 salariés et plus : 1 titulaire et 1 suppléant par tranche supplémentaire de 250 salariés		

Source : Juès J.P., *Les relations industrielles*, 1<sup>ère</sup> édition, Paris, Presses Universitaires de France, coll. "Que sais-je?", 1995, p. 36

D'une manière générale, la création d'une section syndicale n'est donc pas envisageable dans les unités comptant moins de 11 salariés. Il en est de même lorsqu'aucun candidat ne s'est présenté à l'élection du délégué du personnel, ce qui est du reste relativement fréquent<sup>12</sup>.

**2) Dans les entreprises de 50 salariés et plus**

Dans ce deuxième cas, chaque syndicat représentatif qui souhaite constituer une section a le droit de désigner un ou plusieurs délégués syndicaux (art. L. 412-11 du Code

<sup>12</sup> En 1990, l'absence de délégués du personnel concernait 56,7 % des entreprises de plus de 10 salariés (BAUMARD et BLANCHOT, 1991).

du Travail). L'effectif de 50 salariés et plus doit avoir été atteint pendant 12 mois, consécutifs ou non, sur les trois années précédentes.

Le nombre de délégués autorisés par section est défini par l'article R. 412-2 du Code du Travail. Celui-ci augmente avec l'effectif de l'entreprise, comme le montre le tableau 7.

**Tableau 7**

**Nombre de délégués syndicaux autorisés par section**

<b>Effectif</b>	<b>Nombre de délégués</b>
50 - 999	1
1 000 – 1 999	2
2 000 – 3 999	3
4 000 – 9 999	4
> 9 999	5

Source : Code du Travail, art. R. 412-2

Dans le cas où l'entreprise possède plusieurs établissements, le nombre de délégués syndicaux n'est plus fixé globalement, mais au niveau de chaque établissement. Les règles appliquées en matière d'effectifs sont alors les mêmes que précédemment (Cf. article R. 412-2 du Code du Travail). Des dispositions particulières s'appliquent néanmoins pour :

- les entreprises employant au moins 500 salariés ;
- les entreprises comportant au moins deux établissements de 50 salariés et plus.

**2.1.) Dans les entreprises d'au moins 500 salariés**

Conformément à l'article L. 412-11 du Code du Travail, les syndicats représentatifs dans le premier collège (ouvriers) ont la possibilité de désigner, parmi leurs adhérents, un

délégué catégoriel supplémentaire dans le deuxième ou le troisième collège (respectivement maîtrises et caeres). La condition requise est d'avoir obtenu au moins un élu dans l'une de ces deux catégories lors des élections au comité d'entreprise.

Cette mesure permet aux confédérations ouvrières de manifester leur représentativité au sein de l'encadrement. Elle peut être étendue aux différents établissements de l'entreprise, dès lors qu'ils disposent d'un comité d'établissement et que leur effectif est supérieur ou égal à 500.

#### 2.2.) Dans les entreprises comportant au moins deux établissements de 50 salariés et plus

Dans ce deuxième cas, chaque syndicat représentatif a la possibilité de désigner un délégué central d'entreprise. Lorsque l'effectif global est supérieur ou égal à 2 000, ce dernier ne peut être élu parmi les délégués syndicaux d'établissement (art. L. 412-12 du Code du Travail).

-----

Aujourd'hui, la législation du travail permet aux syndicats d'être représentés dans de nombreuses entreprises. Les conditions de leur implantation, telles qu'elles ont été évoquées ci-dessus, restent générales et s'appliquent sauf dispositions conventionnelles contraires. Elles ne concernent par ailleurs que les syndicats dont la représentativité est, ou a pu être établie.

La section d'établissement constitue, comme nous venons de le voir, l'organe de base des syndicats français. A un niveau supérieur, qui nous conduit hors de l'entreprise, existent d'autres structures telles que les fédérations professionnelles ou les unions interprofessionnelles.



L'objet du chapitre suivant n'est pas de présenter l'organigramme détaillé de chaque syndicat, confédéré, autonome ou indépendant. Ce travail serait d'ailleurs assez fastidieux compte tenu de la diversité des structures existantes. Notre étude se limitera par conséquent au cas le plus représentatif : celui des grandes centrales.

### ***3.2. Les autres structures syndicales : le cas des grandes centrales***

Les syndicats confédérés relèvent, par définition, de l'une des cinq confédérations représentatives sur le plan national. Leur affiliation les amène à adhérer à une fédération professionnelle et à une ou plusieurs unions interprofessionnelles, placées sous la tutelle des confédérations.

#### **3.2.1. Les fédérations professionnelles**

Les fédérations professionnelles regroupent l'ensemble des syndicats relevant d'une même branche d'activité ou d'une administration donnée. Leur objet consiste essentiellement à défendre les intérêts des salariés qui y sont représentés. Pour ce faire, les fédérations sont amenées à intervenir dans de nombreux domaines, et à assurer des fonctions diverses telles que :

- la négociation des conventions collectives ;
- la représentation des syndicats de la profession considérée auprès des pouvoirs publics, des autorités de tutelle ou des employeurs ;
- la coordination des actions syndicales au niveau de la profession ;
- la représentation des syndicats auprès de la confédération.

Les fédérations professionnelles constituent des organisations dites "verticales". Il en existe aujourd'hui un nombre important, dont une trentaine à la C.G.T. et une vingtaine à la C.F.D.T..

### **3.2.2. Les unions interprofessionnelles**

L'origine des unions interprofessionnelles remonte aux bourses de travail qui sont apparues en France à la fin du 19<sup>ème</sup> siècle, après les premiers syndicats professionnels. Ces structures représentaient un lieu d'échanges et d'informations pour les salariés. Elles leur permettaient, en outre, de bénéficier de formations qu'ils n'avaient pas par ailleurs.

Les bourses de travail ont depuis laissé place aux unions interprofessionnelles dont l'objet est de *"représenter et défendre les intérêts qu'ont en commun les travailleurs d'une certaine zone géographique, quelle que soit par ailleurs leur profession"* (LANDIER et LABBE, 1998, p. 66). Il existe ainsi différentes catégories d'unions, intervenant à des niveaux plus ou moins importants, dont :

- les unions locales (U.L.) ou unions interprofessionnelles de base (U.I.B.) constituées autour des syndicats d'une même ville ;
- les unions départementales (U.D.) ;
- les unions régionales (U.R.) ou unions régionales interprofessionnelles (U.R.I.).

Des unions interprofessionnelles de secteur (U.I.S.) peuvent également être constituées lorsque la structure ne respecte pas tout à fait les frontières départementales.

Le rôle de ces organisations, dites "horizontales", varie selon leur couverture géographique. Dans le cas des unions locales, celui-ci consiste essentiellement à :

- assister les sections syndicales au niveau logistique (mise à disposition de salles, de fournitures, ...)
- conseiller les syndicats et salariés qui s'adressent à elles ;
- organiser des campagnes de recrutement et de propagande dans les entreprises où les syndicats ne sont pas ou peu représentés ;
- mener des actions de communication sur des sujets intéressant en priorité les salariés (la défense de l'emploi, les problèmes de logement dans la communauté, ...).

Les unions locales ont donc essentiellement un rôle d'animation qui les amène à intervenir très fréquemment sur le terrain. La représentation des syndicats auprès des

organismes officiels (comités économiques et sociaux, caisses de Sécurité Sociale, ...) est le plus souvent assurée par les unions départementales ou régionales dont c'est d'ailleurs la principale fonction.

### **3.2.3. Les confédérations**

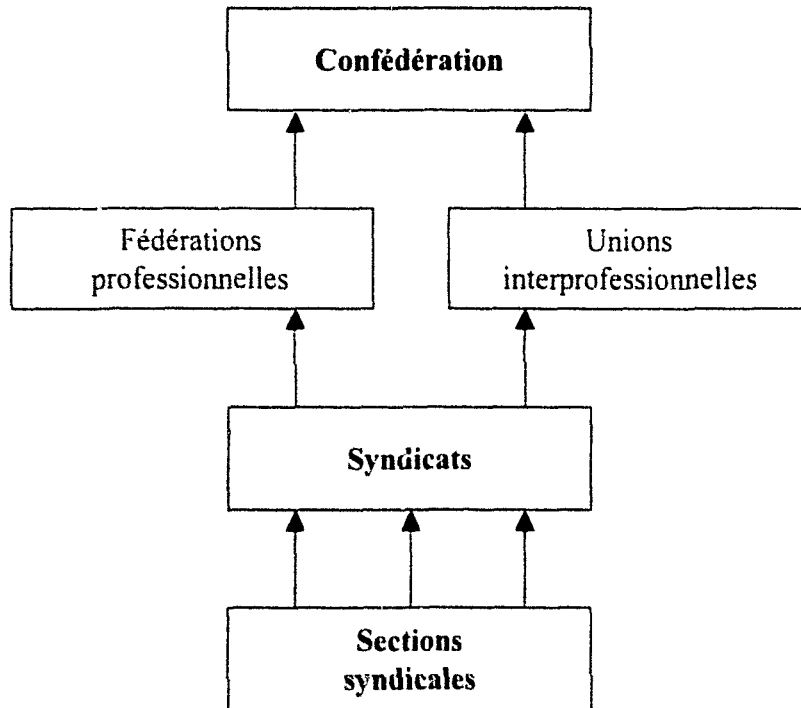
Le syndicalisme français repose sur le principe du fédéralisme associatif. Dans le cas des grandes centrales, les organisations affiliées (sections syndicales, syndicats, fédérations professionnelles et unions interprofessionnelles) sont placées sous la tutelle des confédérations. Ces dernières assurent la représentation de leurs syndicats au niveau national, et fixent les principales orientations de leur mouvement.

Les confédérations jouent un rôle institutionnel important vis à vis des pouvoirs publics, mais aussi des organisations qu'elles représentent. Elles disposent, pour ce faire, de structures plus ou moins développées (commission exécutive pour la C.G.T., bureau national pour la C.F.D.T., ...) dont les modalités de fonctionnement diffèrent d'une centrale à une autre. Ces structures sont animées par des responsables syndicaux, élus généralement lors des congrès qui rythment la vie des confédérations.

En référence aux paragraphes précédents, l'organigramme simplifié des grandes centrales se présente donc comme suit :

**Schéma 1**

**Organigramme simplifié des centrales syndicales**



Source : Landier H., Labbé D., *Les organisations syndicales en France. Des origines aux difficultés actuelles*, Paris, Editions Liaisons, 1998, p. 64

## **CONCLUSION DU CHAPITRE 2**

Le syndicat constitue une entité juridique particulière ayant 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*". Sa reconnaissance légale lui permet de disposer de la personnalité civile ; elle lui donne le droit d'acquérir, de posséder, de contracter et d'agir en justice.

La France compte aujourd'hui une grande variété de syndicats dont certains sont spécifiques à une entreprise, d'autres à une profession, un secteur ou une branche d'activité. Dans cet ensemble très diversifié se distinguent néanmoins :

### ***- Les syndicats confédérés***

Ces syndicats relèvent, par définition, de l'une des cinq confédérations nationales : 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.. Ils bénéficient de fait d'une présomption irréfragable de représentativité qui leur permet de disposer, au sein de l'entreprise, des différents moyens d'action prévus par la loi. Cette particularité juridique ne concerne pas les autres catégories de syndicats.

Malgré le déclin important de leurs effectifs, les organisations confédérées continuent à dominer le paysage syndical français. Elles rassemblent environ 1 700 000 adhérents qui relèvent en majorité de la C.G.T. et de la C.F.D.T..

### ***- Les syndicats autonomes***

A la différence des organisations précédentes, ces syndicats ne relèvent d'aucune confédération représentative sur le plan national. Ils ont la particularité de se constituer sur une base uniquement professionnelle.

Les syndicats autonomes ont connu un développement important sur les dernières années, lié en partie à leur forte présence sur le terrain. Certains forment aujourd'hui des organisations d'envergure nationale, à l'image de l'U.N.S.A. et du Groupe des Dix qui rassemblent, à eux deux, plus de 400 000 adhérents.

**- Les syndicats indépendants**

Cette dernière catégorie regroupe des syndicats n'intervenant qu'au niveau d'une entreprise, ou d'une branche d'activité, en dehors de toute confédération "représentative". Ils bénéficient, par conséquent, de moyens beaucoup plus limités que les organisations confédérées, mais présentent l'avantage d'être plus proches des salariés.

D'une catégorie à une autre, la structure des organisations syndicales peut donc être très différente. L'organe de base est le syndicat lui-même dont relèvent les sections d'établissement. Lorsqu'il dépend d'une grande centrale, celui-ci est amené à adhérer à une fédération professionnelle et à une ou plusieurs unions interprofessionnelles. L'ensemble est finalement placé sous le contrôle de la confédération qui domine l'organigramme général.

### **CHAPITRE 3 : L'ACTIVITE SYNDICALE**

Ce chapitre porte sur l'activité des organisations syndicales. Il permet de mieux cerner le rôle essentiel que jouent ces organisations au niveau économique et social.

La première section présente les différents moyens d'action dont bénéficient les syndicats en entreprise. Elle s'intéresse également au rôle joué par le délégué syndical et les autres membres de la section en matière de négociation et de gestion des conflits sociaux.

Le deuxième volet de ce chapitre permet de juger de l'activité importante que déploient les syndicats en dehors de l'entreprise. Un intérêt particulier est porté à :

- leur activité de représentation ;
- leur participation aux négociations professionnelles et interprofessionnelles.

## **SECTION 1 : L'ACTIVITE DES SYNDICATS EN ENTREPRISE**

Le syndicat est un acteur multidimensionnel qui opère au niveau économique, politique et social. Il intervient en premier lieu au sein de l'entreprise où il bénéficie, pour ce faire, de moyens d'action reconnus par la loi. Mais son activité relève davantage des conditions locales et de la personnalité des militants qui font vivre la section (paragraphe 1.1.).

En dépit de la crise qu'ils subissent depuis une vingtaine d'années, les syndicats continuent à jouer un rôle important au sein des entreprises. Leur activité est essentiellement axée sur la revendication et la négociation (paragraphe 1.2.). Elle favorise le recours au conflit qui permet, dans certains cas, de sortir d'une situation de blocage (paragraphe 1.3.). Elle consiste enfin à assurer le fonctionnement des institutions représentatives du personnel dont le comité d'entreprise (paragraphe 1.4.).

### ***1.1. Présentation générale***

#### **1.1.1. Les moyens de la présence syndicale en entreprise**

Les syndicats interviennent dans les entreprises au travers de la section d'établissement. Leur rôle consiste essentiellement à :

- informer et former leurs adhérents ;
- négocier les conventions ou accords collectifs ;
- participer au fonctionnement des institutions représentatives du personnel ;
- gérer les conflits.

Ces activités doivent rentrer dans le cadre défini par l'article L. 412-6 du Code du Travail selon lequel "*la section syndicale... assure la représentation des intérêts matériels et moraux de ses membres, conformément aux dispositions de l'article L. 411-1*". Elles



reposent sur la mise à disposition de moyens d'action légaux que le chef d'entreprise peut néanmoins refuser d'accorder aux syndicats non représentatifs<sup>1</sup>. Ces moyens concernent :

- l'affichage syndical ;
- la distribution de publications ;
- la collecte des cotisations ;
- la mise à disposition d'un local syndical ;
- le droit de réunion.

### L'affichage syndical

L'affichage syndical ne peut se faire que sur des panneaux réservés à cet usage (art L. 412-8 du Code du Travail). Il nécessite l'accord préalable de l'employeur qui doit être informé de la nature des communications. Ces dispositions, de même que les suivantes, s'appliquent en l'absence de conventions collectives plus favorables.

### La distribution de publications

La distribution de tracts et publications de nature syndicale peut se faire librement dans l'enceinte de l'entreprise, aux heures d'entrée et de sortie du travail (article L. 412-8 du Code du Travail). Contrairement au cas précédent, la loi n'impose aucune obligation de communication envers l'employeur.

### La collecte des cotisations

La collecte des cotisations syndicales est assez peu réglementée en France. Elle peut se faire à l'intérieur ou à l'extérieur de l'entreprise, pendant ou en dehors des heures de travail. La collecte est réalisée, selon le cas, par :

- un délégué syndical qui dispose, pour ce faire, d'un certain crédit d'heures (Cf. paragraphe suivant) ;
- un autre membre de la section qui ne peut se charger de cette mission qu'en dehors de son temps de travail.

---

<sup>1</sup> Syndicats autonomes ou indépendants n'ayant pu prouver leur représentativité.

### La mise à disposition d'un local syndical

Les entreprises ou établissements ayant habituellement plus de 200 salariés sont, en principe, obligés de mettre à disposition un local commun aux sections syndicales (art. L. 412-9 du Code du Travail). Ces dernières ont néanmoins le droit de disposer de leur propre local lorsque l'effectif devient supérieur ou égal à 1000. A contrario, la loi n'impose aucune obligation aux entreprises ou établissements comptant moins de 201 salariés.

### Le droit de réunion

Conformément à l'article L. 412-10 du Code du Travail,

*"les adhérents de chaque section syndicale peuvent se réunir une fois par mois dans l'enceinte de l'entreprise en dehors des locaux de travail suivant des modalités fixées par accord avec le chef d'entreprise".*

Les réunions doivent avoir lieu en dehors du temps de travail des participants n'ayant aucune heure de délégation. Elles ne rassemblent, en principe, que les adhérents au syndicat, mais se font parfois avec certains sympathisants dont la "non-affiliation" est difficilement contrôlable par l'employeur.

En dépit de la législation en vigueur et des possibilités qu'elle offre aux syndicats, la tenue de réunions périodiques ne concerne aujourd'hui que peu d'entreprises. Par ailleurs, ces réunions se font souvent durant les heures de travail et excluent les salariés n'ayant aucun mandat de représentation. Cette situation favorise l'éloignement des syndicats envers leurs adhérents qui se sentent parfois délaissés par leur organisation. Elle explique, en partie, la désaffection de ces derniers à leur égard.

### **1.1.2. La contribution du délégué syndical au fonctionnement de la section d'établissement**

La section d'établissement existe, comme nous l'avons vu précédemment, au travers de son délégué syndical. En pratique, celui-ci exerce diverses fonctions consistant essentiellement à :

- adresser des revendications susceptibles d'améliorer le statut des salariés ;
- négocier avec l'employeur ;
- gérer les conflits sociaux dans l'entreprise ;
- représenter son organisation auprès des salariés.

Ces fonctions ne peuvent dépasser le cadre de l'article L. 411-1 du Code du Travail. Elles doivent par conséquent avoir pour seul objet *« l'étude et la défense des droits ainsi que des intérêts matériels et moraux, tant collectifs qu'individuels, des personnes visées par leur statut »*. De telles fonctions supposent que le délégué syndical soit régulièrement informé des conditions de travail dans l'entreprise, ce qui n'est pas toujours le cas. Elles nécessitent l'octroi d'un crédit d'heures qui varie selon la taille de l'entreprise et les caractéristiques du mandat occupé (Cf. tableau 1).

**Tableau 1**

#### **Crédit d'heures accordé aux délégués syndicaux**

<b>Nombre d'heures / mois</b>	<b>Effectif</b>
10	50-150
15	151-500
20	> 500
Crédit d'heures accordé au délégué central d'entreprise : 20 heures / mois	

Source : Lamy Social, "Les syndicats dans l'entreprise", 1997, p. 953

Aujourd'hui, la loi accorde aux syndicats de larges moyens d'action leur permettant d'intervenir au niveau de l'entreprise. L'activité de la section d'établissement dépend néanmoins d'autres facteurs que le législateur ne peut prendre en compte ; elle relève, en grande partie, des conditions locales (attitude du chef d'entreprise envers les syndicats, ouverture plus ou moins importante du dialogue social, ...) et de la personnalité de ses militants.

Face à la multiplication des obligations légales ou conventionnelles (participation aux activités du comité d'entreprise, représentation aux Prud'hommes, à la Sécurité Sociale, ...), les syndicats consacrent désormais une grande partie de leur temps à des activités administratives qui limitent la pratique du terrain et l'efficacité de leurs actions. Ces derniers continuent néanmoins à jouer un rôle essentiel dans l'entreprise, notamment au travers des négociations.

### ***1.2. La négociation collective d'entreprise***

La négociation a, depuis toujours, fait partie des missions que s'attribuaient les syndicats. Ses caractéristiques ont néanmoins fortement évolué avec le temps. Il existe aujourd'hui différents types de négociations pouvant être menées au niveau :

- d'un établissement ;
- d'une entreprise ;
- d'une branche d'activité ;
- du territoire national.

Compte tenu de l'objet de cette section, seules seront traitées ici les négociations d'entreprise dont le principe s'applique également au niveau de l'établissement.

La négociation d'entreprise fut instaurée au milieu des années cinquante sur l'initiative de quelques grandes sociétés ; elle devint 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<sup>2</sup> 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<sup>3</sup> 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".*

L'obligation de négocier amène les employeurs à engager, chaque année, des pourparlers sur :

- les salaires effectifs ;
- la durée et l'organisation du 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 lorsqu'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<sup>4</sup>.

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 professionnelle ;
- les qualifications ;
- la mise en place de nouvelles formes d'organisation de travail ;

---

<sup>2</sup> Représentativité acquise de droit ou prouvée au niveau de l'entreprise.

<sup>3</sup> Les accords portent sur des sujets plus spécifiques que les conventions dont la particularité est de traiter, d'une façon générale, des conditions d'emploi, de travail et de garanties sociales des salariés. La signature d'une convention d'entreprise est peu fréquente compte tenu de l'importante couverture conventionnelle dont bénéficient les entreprises au niveau de la branche.

<sup>4</sup> Lorsque les négociations aboutissent à un accord sur le droit d'expression des salariés, l'employeur est tenu d'organiser tous les trois ans une réunion avec les organisations syndicales représentatives pour examiner les résultats de l'accord. Cet examen peut déboucher sur de nouvelles négociations lorsque les résultats sont jugés insatisfaisants.

- l'innovation ;
- le droit d'expression des salariés.

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". Le contenu des négociations a donc évolué d'une manière significative sur 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'organisation susceptibles d'améliorer la productivité des salariés. Dans un contexte où "il n'y a plus de grains à moudre"<sup>5</sup>, 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 prise en compte reflète, à elle seule, l'évolution significative des relations professionnelles sur ces vingt dernières années (Cf. chapitre 1, section 4).

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. Par ailleurs, elle n'implique pas seulement les organisations syndicales dont les employeurs semblent encore se méfier<sup>6</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 qui caractérisent aujourd'hui la négociation d'entreprise. Elle traduit, plus généralement, la réticence des employeurs à reconnaître les syndicats en tant que représentants qualifiés du personnel.

Dans les faits, la négociation d'entreprise ne débouche pas forcément sur la conclusion d'un accord. Ce cas est d'ailleurs relativement fréquent, comme le montrent les

---

<sup>5</sup> Expression d'André BERGERON, ancien Secrétaire Général de la C.G.T -F.O.

<sup>6</sup> Une étude se rapportant à ce sujet a été réalisée par Daniel FURJOT (1992).

résultats de notre étude<sup>7</sup>. 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 néanmoins que cette organisation soit représentative du personnel de l'entreprise. Un syndicat catégoriel, tel que la C.F.E.-C.G.C., ne peut donc conclure un tel accord sans avoir préalablement prouvé sa représentativité à ce niveau.

La négociation collective s'applique par conséquent à l'ensemble des salariés de l'entreprise, adhérant ou non à un syndicat. Cette particularité française s'oppose à ce qui se fait dans les 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<sup>8</sup>. Elle reste très éloignée des pratiques françaises qui favorisent assez peu l'adhésion syndicale.

### ***1.3. La gestion de la conflictualité***

Contrairement à une idée assez répandue, la France n'a jamais été un pays à forte conflictualité. Elle se situe très en deçà de la moyenne des principaux pays industrialisés, comme le montre le tableau 2.

---

<sup>7</sup> Les résultats de notre étude sont présentés dans la deuxième partie de la thèse.

<sup>8</sup> En 1994, le taux de syndicalisation était de 16% aux Etats-Unis et de 34% au Royaume-Uni (OCDE, 1994).

**Tableau 2**

**Nombre de journées perdues pour fait de grève**

(Valeur moyenne du nombre de journées perdues rapporté au nombre de salariés)

	1990-1993	1970-1993
France	0,0310	0,1207
Allemagne	0,0238	0,0340
Autriche	0,0080	0,0060
Belgique	0,0267	(0,1529)*
Danemark	0,0343	0,1670
Espagne	0,4503	0,6892
Finlande	0,1959	0,4632
Grèce	4,4157	2,5245
Irlande	0,1718	0,4689
Islande	(0,0269)*	0,8910
Italie	0,1832	0,7532
Luxembourg	(0,0001)*	(0,0004)*
Norvège	0,0713	0,0689
Pays-Bas	0,0198	0,0242
Portugal	0,0341	(0,1039)*
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>

(\*) Chiffres partiels représentant moins de 75 % de l'ensemble des données de la période concernée.

Source : Adam G., *Les relations sociales année zéro*, Paris, Bayard Editions, 2000, p. 70

La France connaît, depuis une vingtaine d'années, un recul important de la conflictualité se traduisant par une baisse du nombre et de la durée des mouvements sociaux. Ce phénomène est constaté dans la plupart des pays industrialisés. Il résulte essentiellement de la montée du chômage qui contraint les salariés à limiter leurs ardeurs revendicatives.

L'entreprise n'est donc plus, comme par le passé, "le champ clos de la lutte des classes" (LANDIER et LABBE, 1998, p. 96). Elle représente 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, comme les cercles de qualité ou les groupes d'expression. En dépit du recul de la conflictualité, des tensions existent néanmoins dans de nombreuses entreprises françaises. Le mécontentement demeure par conséquent, mais ne s'exprime plus d'une manière aussi claire qu'auparavant.

La conflictualité peut se mesurer à l'aide de différents indicateurs. La fréquence des grèves en est un des principaux ; elle dépend généralement de la taille et du secteur d'activité de l'entreprise. Des études réalisées à ce sujet<sup>9</sup> montrent 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, ...). Elles relèvent le plus souvent du secteur public où les salariés peuvent recourir à la grève sans craindre de perdre leur emploi<sup>10</sup>, et où les syndicats sont les plus représentés.

Cette dernière remarque nous permet de penser qu'il existe un lien de causalité entre la présence syndicale et le niveau de conflictualité en entreprise. Ce lien a d'ailleurs été démontré dans une étude réalisée en France par le Ministère du Travail en 1993 (Enquête REPONSE)<sup>11</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 sont 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 cependant, les syndicats ne sont pas qu'un "mal obligatoire" (BAUMARD et BLANCHOT, 1991, p. 52). Ils permettent aussi de canaliser les conflits en évitant les débordements éventuels, et de préciser les revendications salariales.

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

---

<sup>9</sup> Voir notamment MERLIER (1998).

<sup>10</sup> En 1996, environ 60% des journées perdues pour grève l'étaient dans le secteur public.

<sup>11</sup> MES-DARES (1993)

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. (MES-DARES, 1993). 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.

#### ***1.4. La participation au fonctionnement des institutions représentatives du personnel***

En dehors des négociations et des conflits sociaux, les syndicats contribuent au fonctionnement voire à l'existence des institutions représentatives du personnel que sont le comité d'entreprise, le délégué du personnel et le C.H.S.C.T.<sup>12</sup>. Ces fonctions leur permettent d'intervenir de façon plus importante dans la gestion des relations sociales.

La participation au fonctionnement des I.R.P.<sup>13</sup> est encouragée par le législateur qui donne aux organisations syndicales le monopole de présentation des candidatures au premier tour des élections professionnelles<sup>14</sup>. Celles-ci ne peuvent d'ailleurs avoir lieu si aucun protocole d'accord n'a préalablement été signé par le chef d'entreprise ou son représentant et l'ensemble des syndicats.

##### **1.4.1. Syndicats et comités d'entreprise**

Les C.E. ont pour principale vocation d'être informés et consultés sur la marche de l'entreprise ainsi que sur les décisions générales. Ils disposent notamment d'un droit d'alerte

---

<sup>12</sup> Le lien entre la présence des syndicats et celle des autres institutions représentatives du personnel est souligné dans une étude du Ministère de l'Emploi et de la Solidarité (IRES-DARES, 1998).

<sup>13</sup> Institutions représentatives du personnel

<sup>14</sup> Cette disposition ne s'applique qu'aux organisations dont la représentativité est acquise de droit ou prouvée au niveau de l'entreprise.

qui leur permet de prévenir le conseil d'administration ou de surveillance en cas de difficultés financières, et d'un droit de consultation du bilan social. Leurs fonctions consistent également à gérer les activités sociales et culturelles (cantines, crèches, colonies de vacances, ...) auxquelles est consacrée une part significative de leurs dépenses.

Les C.E. constituent pour les représentants du personnel un moyen de participer à la vie économique de leur entreprise. Ils sont aussi un centre d'informations privilégié pour les salariés, concernant notamment les questions relatives à l'emploi et à la formation professionnelle.

En bénéficiant d'un monopole de présentation des candidats au premier tour des élections, les syndicats contribuent très largement à la constitution des comités d'entreprise. Leurs élus disposent d'une voix délibérative par laquelle ils peuvent influencer directement sur les décisions générales.

Parallèlement, les syndicats ont aussi la possibilité de désigner un représentant salarié auprès du comité d'entreprise. A la différence des élus, celui-ci ne bénéficie néanmoins que d'une voix consultative. Son rôle se limite par conséquent à faire part de la position de son organisation sur les sujets débattus. Le mode de désignation du représentant syndical dépend de la taille de l'entreprise. Dans les unités de moins de 300 salariés, cette fonction ne peut être assurée que par une seule personne : le délégué syndical. Le choix est plus ouvert lorsque l'effectif dépasse le seuil des 300, le représentant pouvant être également désigné parmi les autres salariés.

En dépit des possibilités offertes par le législateur, les syndicats ne sont plus, comme par le passé, majoritairement représentés aux C.E.. La désaffection importante des salariés à leur égard favorise depuis une dizaine d'années la montée des listes non syndiquées qui obtiennent aujourd'hui les meilleurs scores (Cf. chapitre 2, section 2). La C.F.D.T. et la C.G.T. se placent, quant à elles, en deuxième et troisième position.

L'affiliation des syndicats joue, bien évidemment, sur la façon dont sont traitées les questions relatives au personnel. En outre, comme le soulignent CEZARD et DAYAN

(1997), la probabilité que le bilan social ne soit pas accepté augmente de près de 20 % lorsque les élus au C.E. relèvent de la C.G.T.. On mesure, dès lors, l'influence significative que ces organisations peuvent avoir sur les décisions générales au travers des autres institutions représentatives du personnel, dont le comité d'entreprise.

#### **1.4.2. Syndicats et délégués du personnel**

La fonction première des délégués du personnel est de *"présenter aux employeurs les réclamations individuelles et collectives des salariés"* (art. L. 422-1 du Code du Travail). Elle consiste par là même à s'assurer de l'application des textes et conventions spécifiques à l'entreprise.

Les délégués du personnel ont pour autre fonction d'assister les salariés dans leur démarche professionnelle (entretien préalable à un licenciement, à une sanction disciplinaire, ...). Ils sont amenés à entretenir des relations étroites avec les instances sociales, tant internes qu'externes à l'entreprise, dont l'Inspection du Travail.

Conformément au Code du Travail, les délégués du personnel sont donc censés intervenir en cas de non-respect des dispositions légales et conventionnelles. A la différence des délégués syndicaux, leur rôle n'est pas d'améliorer le statut des salariés, mais plutôt de le défendre. Dans la pratique, la confusion entre les deux fonctions est néanmoins très fréquente, en particulier lorsque ces dernières sont assurées par la même personne (cas des entreprises de moins de 50 salariés). Ce point commun n'est cependant pas le seul, l'activité des délégués du personnel présentant, tout comme celle des syndicats, un caractère revendicatif. Celle-ci peut d'ailleurs être exercée avec le concours d'un représentant syndical, extérieur ou non à l'entreprise, qui est amené à participer aux réunions avec l'employeur<sup>15</sup>. Cette disposition concerne toute organisation dite "représentative", quelle que soit son affiliation.

---

<sup>15</sup> Dans le cas où un délégué syndical est présent dans l'entreprise, celui-ci est automatiquement désigné comme représentant. Sauf conventions collectives contraires, aucune autre personne ne peut occuper de telles fonctions.

En pratique, la présence des délégués du personnel est fortement tributaire de l'implantation syndicale dans l'entreprise. La probabilité d'une telle présence serait de 87 % pour un taux de couverture excédant les 5 %, comme le montre une étude du Ministère de l'Emploi et de la Solidarité<sup>16</sup>. Elle serait quasiment réduite de moitié en l'absence de syndicats.

La lecture des paragraphes précédents nous permet de constater que l'activité des syndicats se mêle souvent à celle des délégués du personnel et du comité d'entreprise. Leurs fonctions sont parfois difficiles à discerner pour les salariés, voire même pour les employeurs. Le nombre important des institutions représentatives du personnel, qui caractérise notre système de relations sociales, rend la répartition des tâches d'autant plus délicate. Cette situation limite le rôle et le pouvoir des syndicats, plus importants dans les pays anglo-saxons où de telles structures n'existent pas.

Les principales caractéristiques des institutions représentatives du personnel auxquelles nous avons consacré ce paragraphe sont reprises dans le tableau 3. Une présentation est faite également du C.H.S.C.T. dont le fonctionnement relève moins de la présence syndicale.

---

<sup>16</sup> IRES-DARES (1998)

**Tableau 3**

**Les institutions représentatives du personnel : une présentation synthétique**

	Délégués du personnel	Comité, d'entreprise	Représentants syndicaux	Section syndicale et délégués syndicaux	Comité d'hygiène, de sécurité et des conditions de travail
<b>Date d'institution</b>	Loi du 24 juin 1936 puis du 16 avril 1946	Ordonnance du 22 février 1945	Ordonnance du 22 février 1945 + loi du 8 juin 1966	Loi du 27 décembre 1968	Loi du 23 décembre 1982
<b>Champ d'application</b>	Etablissements privés et parapublics d'au moins 11 salariés Désignation possible sur les sites de plus de 50 salariés	Etablissements privés et parapublics de plus de 50 salariés	Celui des C.E.	Droit de constitution d'une section syndicale dans toute entreprise depuis 1968. Désignation possible d'un délégué syndical si plus de 50 salariés dans l'entreprise.	Comme les C.E., plus certains établissements publics
<b>Mode de désignation</b>	Elus, deux ans renouvelables	Elus, deux ans renouvelables	Désignés par le syndicat parmi le personnel.	Délégués désignés par le syndicat parmi le personnel, sans durée de mandat prévue.	Election par le collège des élus C.E. et D.P.
<b>Rôle</b>	Suivi de l'application des textes et conventions applicables à l'entreprise ; réclamation auprès de l'employeur. Fonction de CE et de CHSCT si carence de ces derniers. Fonction de D.S. éventuellement si moins de 50 salariés.	Information et/ou consultation sur les changements techniques, la marche de l'entreprise et ses résultats, le temps et l'organisation du travail. Gestion des activités sociales et culturelles de l'entreprise. Négociation de la participation et de l'intéressement.	Représentation du syndicat auprès du C.E. avec voix consultative.	Organisation et représentation du syndicat dans l'entreprise. Négociation et conclusion d'accords et conventions collectives.	Information et consultation sur les mesures concernant la santé et la sécurité des salariés. Peut exercer un droit de retrait du salarié en cas de danger.
<b>Divers</b>	Peuvent se faire assister d'une organisation syndicale.	Peuvent constituer des comités centraux d'entreprise et des comités de groupe.			

Source : IRES, *Syndicalismes. Dynamique des relations professionnelles. Grande Bretagne, Etats-Unis, Allemagne, Italie, France*, Paris, Dunod, 1992, p. 362

## **SECTION 2 : L'ACTION EXTERIEURE DES SYNDICATS**

En dehors de l'entreprise, les syndicats jouent un rôle institutionnel important qui les amène à intervenir auprès de nombreux organismes officiels. Cette démarche légitime leur action auprès du grand public. Elle leur permet également de bénéficier de subventions ou d'aides financières qui constituent aujourd'hui une part essentielle de leurs revenus (paragraphe 2.1.).

Les syndicats participent, d'autre part, aux négociations collectives professionnelles (négociations de branche) et interprofessionnelles. Ils contribuent ainsi à l'élaboration des accords et conventions collectives applicables au niveau d'une branche d'activité ou de l'économie générale (paragraphe 2.2.).

### ***2.1. Un rôle institutionnel important***

En dehors de l'entreprise, les syndicats jouent un rôle institutionnel important. Ils sont représentés dans de nombreux organismes officiels dont font partie :

- le Plan ;
- le Conseil Economique et Social ;
- la Commission Nationale de la Négociation Collective ;
- les organismes de Sécurité Sociale (caisses d'assurance maladie, d'assurance vieillesse et d'allocations familiales).

Les syndicats sont également consultés sur des questions économiques et sociales par des organismes comme :

- le Conseil National de la Formation Professionnelle, de la Promotion Sociale et de l'Emploi ;
- le Conseil Supérieur de la Fonction Publique de l'Etat ;
- le Conseil Supérieur de la Prévention des Risques Professionnels.

Ils interviennent, parallèlement, dans une trentaine de comités départementaux.

A un niveau supérieur, les syndicats partagent avec le patronat la gestion d'institutions paritaires qu'ils ont largement contribué à créer. Ces dernières regroupent l'Unedic, l'Assedic, ainsi que les caisses de retraite complémentaire (A.R.R.C.O.) et de retraite cadres (A.G.I.R.C.). Les syndicats siègent, par ailleurs, dans de nombreux organismes contribuant à améliorer l'emploi et les conditions de travail :

- l'A.N.P.E. ;
- l'A.F.P.A. (Association pour la Formation Professionnelle des Adultes) ;
- l'A.N.A.C.T. (Agence Nationale pour l'Amélioration des Conditions de Travail) ,
- l'I.N.R.S. (Institut National de Recherche et de Sécurité).

Ils sont enfin représentés dans les différents conseils prud'homaux implantés sur le territoire national et dans les D.O.M.-T.O.M..

En dehors de ces activités, les organisations syndicales sont régulièrement amenées à rencontrer les représentants patronaux dans le cadre des négociations professionnelles et interprofessionnelles. Ce thème particulier fait l'objet du paragraphe ci-après.

## ***2.2. La participation aux négociations professionnelles et interprofessionnelles***

Les négociations professionnelles (négociations de branche) et interprofessionnelles contribuent à l'élaboration des conventions et accords collectifs. Elles présentent, selon le cas, des caractéristiques assez différentes.



### **2.2.1. Les négociations de branche**

La négociation de branche permet d'élaborer les conventions et accords collectifs applicables à l'ensemble d'une profession. Elle contribue à fixer des normes minimales que les négociations d'entreprise peuvent ensuite modifier en faveur des salariés<sup>17</sup>.

La négociation de branche a trait aux conditions d'emploi, de travail et de garanties sociales<sup>18</sup>. Elle conduit les organisations syndicales et patronales "représentatives"<sup>19</sup> à débattre régulièrement de ces questions. Depuis la loi Auroux, ces dernières doivent en effet négocier :

- tous les ans, sur les salaires ;
- tous les cinq ans, sur l'étude des classifications.

Cette obligation ne concerne, néanmoins, que les "*organisations .. liées par une convention de branche ou à défaut par des accords professionnels*" (art. L. 132-12 du Code du Travail).

### **2.2.2. Les négociations interprofessionnelles**

La négociation interprofessionnelle (ou "multi-sectorielle") est une pratique très développée en France qui contribue à l'élaboration d'accords nationaux concernant, entre autres, les régimes de retraite et d'assurance chômage. Ces accords peuvent être améliorés dans le cadre des négociations de branche ou d'entreprise. Ils nécessitent, pour être appliqués, l'aval des organisations syndicales et patronales "représentatives" ainsi que des pouvoirs publics.

---

<sup>17</sup> Les conventions ou accords collectifs d'entreprise ne peuvent, en principe, comporter de dispositions moins favorables que celles appliquées au niveau professionnel et interprofessionnel.

<sup>18</sup> Ce champ d'action est défini par la loi.

<sup>19</sup> Le critère de représentativité s'apprécie ici au niveau de la branche.

### **CONCLUSION DU CHAPITRE 3**

En dépit de la crise qu'ils subissent depuis une vingtaine d'années, les syndicats continuent à jouer un rôle essentiel dans la détermination de notre politique économique et sociale. Ils interviennent, en premier lieu, au niveau de l'entreprise où ils disposent pour ce faire de nombreux moyens d'action (droit à l'affichage syndical, droit de réunion, ...). Leur activité revêt un caractère essentiellement revendicatif qui se manifeste au travers de la négociation et des conflits sociaux.

En dehors de l'entreprise, les syndicats sont appelés à siéger auprès de nombreux organismes officiels intervenant au niveau économique et social. Ils participent, d'autre part, aux négociations professionnelles et interprofessionnelles auxquelles sont également conviés les représentants patronaux. Ces activités sont essentiellement assurées par les confédérations, compte tenu de leur représentativité nationale. Elles leur permettent d'accéder à de nombreuses informations et de bénéficier d'aides financières qui compensent, en partie, le recul des adhésions. Elles amènent néanmoins les organisations syndicales à s'éloigner de l'entreprise, favorisant ainsi la désaffection des salariés à leur égard.

## **TTRE 2 : L'IMPACT DES SYNDICATS SUR LA PERFORMANCE FINANCIERE DES ENTREPRISES**

Ce deuxième volet de la thèse permet d'évaluer l'impact des syndicats sur la performance financière des entreprises. La relation est expliquée sur la base des principaux travaux, théoriques et empiriques, réalisés à ce sujet.

Le premier chapitre revient sur la notion relativement complexe de performance. Un intérêt tout particulier est porté aux indicateurs comptables et boursiers pouvant être utilisés dans le cadre d'une étude empirique.

Le deuxième chapitre présente les résultats des principaux travaux consacrés à l'impact des syndicats sur la performance financière. L'analyse est essentiellement axée sur les données anglo-saxonnes qui dominent de par leur nombre et leur diversité.

L'impact des syndicats est étudié dans un dernier chapitre au travers des salaires et de la productivité du facteur travail. De nombreuses explications y sont apportées, au regard notamment des théories de la "voix collective" et de "l'effet choc".

## **CHAPITRE 1 : LA PERFORMANCE FINANCIERE : DETERMINANTS ET MESURES**

Ce premier chapitre a trait au concept de performance financière qui constitue l'un des thèmes essentiels de notre travail de recherche. Il permet de mieux appréhender l'impact que peuvent avoir les syndicats sur les résultats des entreprises.

La première section de ce chapitre contribue à délimiter le concept de performance, au travers notamment des notions d'efficacité et d'efficience.

La question de l'évaluation est abordée dans la deuxième section. Les principaux facteurs de performance y sont également évoqués, confirmant par là même le rôle essentiel des hommes dans toute organisation.

Le dernier volet de ce chapitre est plus particulièrement consacré aux critères d'évaluation de la performance financière. Une synthèse est faite des principales mesures comptables et boursières pouvant être utilisées dans notre domaine de recherche.

## **SECTION 1 : DELIMITER LE CONCEPT DE PERFORMANCE**

Le concept de performance revêt une multiplicité de sens et de représentations selon le contexte dans lequel il est utilisé. Appliqué au domaine de la gestion, il renvoie le plus souvent aux notions d'efficacité, d'efficience, de compétitivité et de rentabilité. La performance, que certains qualifient de "mot-valise"<sup>1</sup> ou "mot-éponge"<sup>2</sup>, constitue par conséquent un concept difficile à appréhender. Sans doute est-ce d'ailleurs la raison pour laquelle ce dernier est rarement explicité dans les nombreux ouvrages s'y référant. Comme le souligne BOURGUIGNON (1996), *"tout se passe comme si son sens était si évident que la définition en devenait superflue"*.

En dépit des difficultés liées à la définition de la performance, il nous semble nécessaire de consacrer quelques lignes à ce qui constitue l'un des thèmes majeurs de notre travail de recherche. Cette première section permet d'appréhender ce concept de façon générale, au travers :

- de ses définitions usuelles (paragraphe 1.1.) ;
- des notions d'efficacité et d'efficience (paragraphe 1.2.).

### ***1.1. Les définitions usuelles de la performance***

La performance est un terme anglais tiré de l'ancien français "parformance" (15<sup>ème</sup> siècle) qui dérive lui-même du verbe "parformer" (accomplir, exécuter). Elle représente, dans sa conception traditionnelle, *"un résultat chiffré obtenu dans une compétition (par un cheval, un athlète)"*<sup>3</sup>. Cette définition, assez éloignée du contexte de l'entreprise, renvoie à la notion de résultat, mais aussi d'exploit et plus généralement de succès. On parle ainsi des performances d'un coureur cycliste, d'un footballeur ou de tout autre sportif.

---

<sup>1</sup> LEBAS (1995, p. 66)

<sup>2</sup> Métaphore d'Albert JACQUARD citée dans l'article de GILBERT et PARLIER (1992).

Cette métaphore assimile le concept de performance à une éponge qui absorbe tout, mais se vide quand on la presse. Par analogie, le concept de performance peut en effet s'enrichir de toutes les acceptions données par ses utilisateurs, mais finit par ne plus avoir de signification réelle s'il est employé dans n'importe quel contexte.

<sup>3</sup> LE NOUVEAU PETIT ROBERT (1994)

Dans sa conception traditionnelle, la performance relève, par conséquent, davantage de l'individu que de l'entreprise. Ce n'est qu'au début du 20<sup>ème</sup> siècle que son champ d'application s'élargit aux biens matériels. La performance s'apprécie alors sur la base de données chiffrées reflétant la capacité productive de ces derniers ; elle est, si l'on s'en réfère à la deuxième définition qu'en donne LE NOUVEAU PETIT ROBERT (1994), le "résultat optimal qu'une machine peut obtenir".

De ces deux approches, il ressort que la performance est d'abord le résultat d'une action (sportive, productive, ...). Elle recoupe par ailleurs les notions de succès, d'exploit et d'optimisation qui présentent la particularité d'avoir une connotation fortement positive<sup>4</sup>. Par analogie, un résultat médiocre sera donc assimilé à une contre-performance.

L'appréciation de ces résultats repose sur une définition préalable des critères permettant de juger du succès ou de l'échec d'une action. Elle nécessite, en d'autres termes, l'utilisation d'un référentiel dont le choix relève de considérations personnelles. Certains diront ainsi d'un athlète qu'il réalise une performance s'il bat son précédent record, alors que d'autres tiendront ce même langage s'il se maintient à un certain niveau de compétition sur une période relativement longue.

La performance ne peut donc s'apprécier dans l'absolu, mais par rapport à un référentiel dont le choix appelle un jugement, une interprétation. Elle constitue une notion difficile à établir de par la diversité des critères pouvant être retenus. Des remarques précédentes, il ressort néanmoins que la performance représente le résultat positif d'une action.

---

<sup>4</sup> Ces notions sont plus particulièrement développées par Annick BOURGUIGNON (1995, 1996).

Appliquée aux biens matériels, et plus généralement à l'entreprise, elle s'apparente davantage à un résultat optimisé, laissant entrevoir deux concepts fondamentaux couramment utilisés en gestion :

- l'efficacité ;
- l'efficience.

### ***1.2. Du concept de performance aux notions d'efficacité et d'efficience***

L'efficacité constitue sans doute l'un des termes les plus couramment utilisés par les gestionnaires et théoriciens de l'organisation pour définir le concept de performance. Elle renvoie à la notion d'efficience sur laquelle nous reviendrons ultérieurement.

Une action sera considérée comme efficace si elle *"produit l'effet qu'on en attend"* (LE NOUVEAU PETIT ROBERT, 1994). Cette définition s'applique également au cas de l'entreprise où l'efficacité consiste *"à aller dans le sens des objectifs de l'organisation"* (BOUQUIN, 1989, p. 553). Elle rejoint l'idée selon laquelle l'efficacité, et plus généralement la performance, ne peuvent s'analyser dans l'absolu, mais par rapport à des objectifs ou des buts recherchés.

Dans la deuxième définition qu'en donne LE NOUVEAU PETIT ROBERT (1994), l'efficacité représente la *"capacité de produire le maximum de résultats avec le minimum d'effort, de dépense"*. Cette conception rejoint les notions d'économie de moyens, de rendement ou encore de productivité qui caractérisent le concept d'efficience, défini comme suit par BOUQUIN (1989, p. 553) :

L'efficience *"c'est utiliser les moyens disponibles de la manière la plus productive et éviter le gaspillage"*.

De ces quelques remarques, il ressort que la performance rejoint à la fois les notions d'efficacité et d'efficience dont la similitude porte parfois à confusion. Il convient

d'ailleurs de noter que cette confusion existe également dans la langue anglaise où le terme "efficiency" évoque, de manière indifférenciée, ces deux notions. Dans son manuel de gestion qui fit longtemps référence aux Etats-Unis, ALBANE (1978) précise à ce sujet :

*"Nous utilisons souvent les mots efficacité et efficience en parlant de la performance. L'efficience signifie bien faire et faire sans perte, peu importe ce qui est fait. C'est le côté "plus, mieux, plus vite, moins cher" de la performance. L'efficacité va plus loin que l'efficience et considère l'effet du travail sur les gens, la pertinence des objectifs, les résultats à long terme et les normes et valeurs implicites du travail et des objectifs".*

Dans ce paragraphe, ALBANE souligne ainsi la supériorité du concept d'efficacité sur celui d'efficience, supériorité liée au fait qu'il reflète non seulement un résultat, mais aussi la capacité de l'entreprise à se fixer des objectifs pertinents dans le cadre d'une stratégie à long terme. Cette idée est également partagée par DRUCKER (1974) qui précise dans son ouvrage consacré à l'efficacité :

*La "maximisation des opportunités est une définition pleine de sens et véritablement précise de la fonction d'entrepreneur. Elle implique que c'est l'efficacité, bien plus que l'efficience, qui est ici la chose essentielle. La question pertinente, en effet, ce n'est pas tant de savoir comment faire les choses mais comment déterminer celles qu'il est bien de faire, et comment concentrer sur elles les ressources et les efforts".*

L'efficacité reflète par conséquent la capacité de l'entreprise à atteindre des buts, mais également à les choisir de manière pertinente par rapport à son propre système de valeurs et au contexte dans lequel elle évolue.

De ces quelques remarques, il ressort que la performance peut s'apprécier au travers de :

- l'efficacité (au sens premier du terme : qui "produit l'effet qu'on en attend"<sup>5</sup>) ;
- l'efficience ;
- la pertinence (du choix des objectifs).

---

<sup>5</sup> Définition du NOUVEAU PETIT ROBERT (1994)



Pour autant qu'on puisse les mesurer, ces critères peuvent être représentés par les ratios ci-dessous, tirés de l'article de DONNADIEU (1999, p. 232) :

$$\text{Efficacité} = \frac{\text{Résultat obtenu}}{\text{Résultat attendu ou objectif}}$$

$$\text{Efficience} = \frac{\text{Résultat obtenu}}{\text{Moyens mis en oeuvre}}$$

$$\text{Pertinence} = \frac{\text{Objectif}}{\text{Niveau de satisfaction attendu}}$$

Dans certains ouvrages<sup>6</sup>, ce dernier critère fait place à celui d'effectivité, représenté par le ratio suivant :

$$\text{Effectivité} = \frac{\text{Niveau de satisfaction obtenu}}{\text{Résultat obtenu}}$$

A la différence du concept précédent, l'effectivité d'une action ne peut donc s'évaluer qu'a posteriori. Il ne s'agit plus de savoir si l'objectif que l'on a choisi est pertinent ou pas, mais plutôt de s'assurer, comme le souligne LEMOIGNE (1989), que l'on fait effectivement ce que l'on veut faire.

Des paragraphes précédents, il résulte que le terme "performance" renvoie à de nombreux concepts, difficiles à intégrer dans une seule et même définition. Une telle situation est néanmoins nécessaire pour que celui-ci prenne tout son sens dans un contexte particulier et que "*le jeu des associations se fasse librement*" (BOURGUIGNON, 1996, p. 25).

---

<sup>6</sup> Voir notamment JACOT (1990).

Dans le cas d'une entreprise, la performance relève aujourd'hui d'une vision de plus en plus globale qui consiste à raisonner à la fois au niveau micro et macro-économique. Cette approche a contribué sur ces dernières années à l'émergence du concept de performance globale auquel est consacrée la section suivante.

## **SECTION 2 : L'IDEE D'UNE PERFORMANCE GLOBALE APPLIQUEE A L'ENTREPRISE**

Le concept de performance globale renvoie à l'idée que la réussite d'une entreprise relève d'un ensemble de facteurs internes et externes indissociables. Ce concept peut être étudié en fonction des quatre niveaux décisionnels existant dans toute organisation productive (paragraphe 2.1.).

Une synthèse théorique montre que la performance globale résulte de l'efficacité organisationnelle et stratégique de l'entreprise. Elle semble cependant reposer avant tout sur des salariés compétents et motivés dont la productivité peut être améliorée par la présence de syndicats (paragraphe 2.2.).

### ***2.1. Une approche analytique de la performance globale***

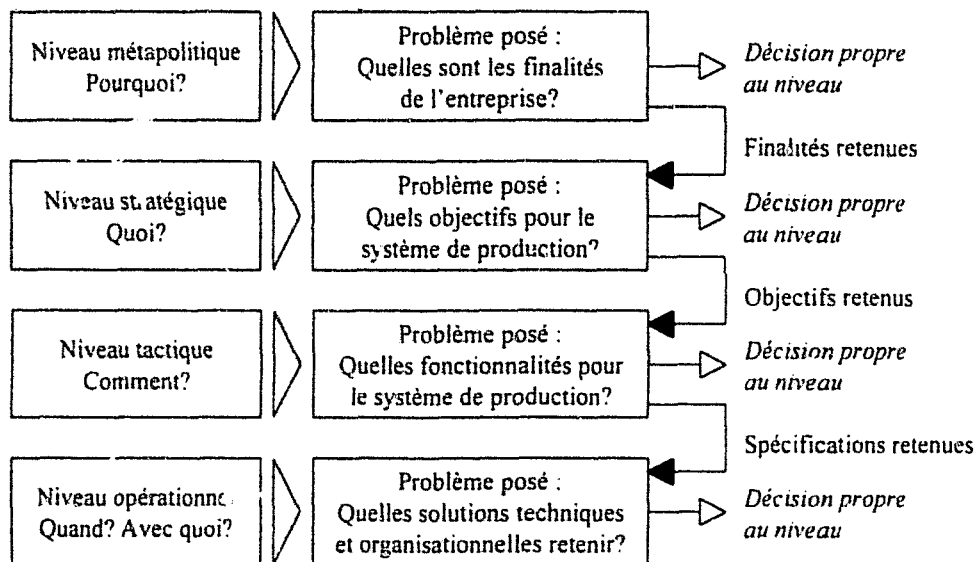
L'étude de la performance d'une entreprise présente de nombreuses difficultés liées à l'interprétation même de ce concept, mais aussi à la multiplicité des niveaux et critères d'évaluation pouvant être pris en compte. De manière traditionnelle, la performance est *"identifiée à la capacité de l'entreprise à gagner de l'argent pour ses actionnaires, elle-même directement liée à la capacité à vendre avec une marge suffisante des produits sur un marché"* (DONNADIEU, 1999, p. 233). Son évaluation repose de plus en plus sur une approche multidimensionnelle intégrant de nombreux critères dont le "repérage" peut se faire aux différents niveaux décisionnels de l'entreprise.

VAN GIGCH (1991) distingue dans toute organisation productive :

- un niveau décisionnel stratégique ;
- " " " tactique ;
- " " " opérationnel ;
- " " " "métapolitique" ("metapolicy level"), représentés comme suit par JACOT et MICAELLI (1996) :

### Schéma 1

#### **Les différents niveaux de décision au sein d'une entreprise selon Van Gigch (1991)**



Source : Jacot J.H., Micaelli J.P., "La question de la performance globale", in Jacot J.H., Micaelli J.P., *La performance économique en entreprise*, Paris, Editions Hermès, 1996, p. 19

A chaque niveau de décision correspond un certain niveau de performance dont les caractéristiques sont présentées ci-après (schéma 2).

## Schéma 2

### Les différents niveaux de performance

Niveau de décision	Niveau de performance	Objectifs et critères habituels	Nouveaux objectifs et critères
Métapolitique	Sociétal	Performance interne de la société	Performance externe de l'entreprise
Stratégique	Financier	Rentabilité des capitaux	Pérennité de l'entreprise
Tactique	Marchand	Compétitivité prix	Compétitivité hors prix
Opérationnel	Physique	Productivité partielle du travail	Productivité globale des facteurs

Source : Jacot J.H., Micaelli J.P., "La question de la performance globale", in Jacot J.H., Micaelli J.P., *La performance économique en entreprise*, Paris, Editions Hermès, 1996, p. 19

De ce schéma, il résulte que la performance globale peut faire l'objet d'une analyse menée à la fois au niveau :

- sociétal ;
- financier ;
- marchand ;
- physique.

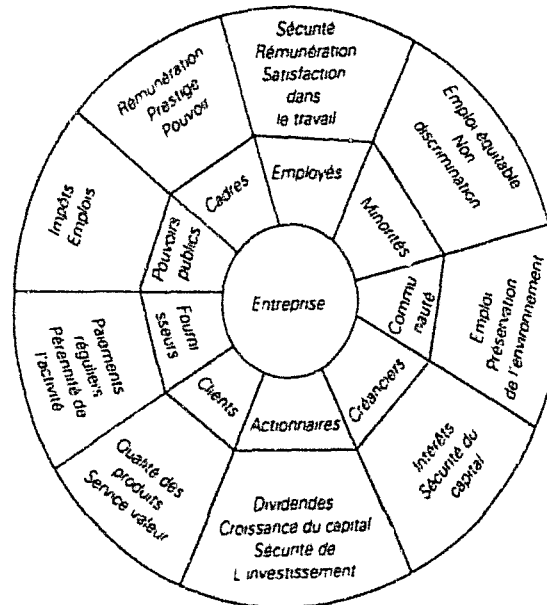
### 2.1.1. Au niveau sociétal

Cette première approche tend vers une évaluation sociale de la performance. Elle repose sur l'idée qu'au-delà de la satisfaction des actionnaires, l'entreprise doit également prendre en compte les intérêts des autres acteurs (clients, fournisseurs, salariés, ...) au risque de subir des dysfonctionnements importants, susceptibles de remettre en cause sa survie. Cette thèse, soutenue par JACOT (1990), a été reprise de manière plus approfondie

par DOYLE (1994) qui représente les principaux acteurs de l'entreprise et leurs attentes comme suit :

### **Schéma 3**

#### **Les acteurs et leurs attentes**



Source : Doyle P., "Il n'y a de saine performance que dans l'équilibre", L'Expansion Management Review, n° 74, automne 1994

De ce schéma, il ressort que l'activité de l'entreprise dépend de nombreux acteurs ayant chacun leurs propres intérêts. Son succès, sa performance, reposent comme nous l'avons vu précédemment sur la nécessaire prise en compte de ces derniers. L'entreprise apparaît de fait comme un système aux finalités multiples, devant répondre à de nombreuses attentes dont certaines sont parfois difficilement conciliables. L'opposition traditionnelle entre actionnaires et salariés constitue, à cet égard, un exemple significatif. Comme le souligne néanmoins DOYLE (1994), le problème d'une entreprise n'est pas de maximiser l'ensemble de ces finalités, ce qui semble d'ailleurs difficilement réalisable, mais plutôt d'établir un équilibre permettant à chacun d'être satisfait. Cette situation repose

sur l'hypothèse implicite de rationalité limitée selon laquelle tout individu se contente d'un certain niveau de satisfaction lorsqu'il entreprend une action, et ne cherche que rarement à obtenir l'avantage maximal.

Le problème des dirigeants en quête d'efficacité globale est donc d'obtenir, au travers des négociations ou des compromis éventuels, une situation d'équilibre susceptible de répondre aux aspirations de chacun. Encore faut-il néanmoins que ces dernières soient clairement identifiées pour que l'entreprise puisse définir des objectifs cohérents par rapport aux attentes de ses différents acteurs, satisfaisant ainsi au critère de pertinence qui caractérise la performance globale<sup>7</sup>.

### **2.1.2. Au niveau financier**

Cette deuxième approche est traditionnellement axée sur la rentabilité de l'entreprise ou sa capacité à dégager des profits par rapport aux capitaux investis. Comme le souligne néanmoins LEBAS (1995), la performance ne peut se comprendre que de manière dynamique, sur une période relativement longue ; elle reflète, au-delà des succès ou des victoires passées, la capacité de l'entreprise à renouveler des résultats positifs dans le futur, et de manière récurrente.

Même si elle ne peut être ignorée, la rentabilité semble donc faire place aujourd'hui à un autre indicateur de performance : la pérennité de l'entreprise qui traduit non seulement une aptitude à dégager des profits, mais encore à survivre et à se développer sur le long terme.

---

<sup>7</sup> Voir la section 1 de ce chapitre.

### **2.1.3. Au niveau marchand**

L'analyse de la performance commerciale d'une entreprise renvoie au concept de compétitivité. Elle repose, de manière traditionnelle, sur le critère "prix" qui conditionnait, il y a encore quelques années, l'acte d'achat. Aujourd'hui, l'analyse de la compétitivité ne peut néanmoins se limiter à la seule prise en compte de ce critère compte tenu du renforcement de la concurrence et de l'évolution des conditions de marché (VAN GIGCH, 1991). Elle intègre des facteurs plus nombreux et plus complexes, comme la qualité, le service après-vente ou le délai de livraison. Elle peut, par ailleurs, reposer sur une évaluation ex post de la croissance du chiffre d'affaires et des parts de marché de l'entreprise.

Aujourd'hui, le concept de "compétitivité prix" semble donc laisser place à celui de "compétitivité hors prix" (voir schéma 2) où le critère de référence n'est autre que la satisfaction du consommateur. Dans ces conditions, la performance commerciale repose sur la définition d'une politique marketing cohérente par rapport aux attentes du grand public et sur l'atteinte des objectifs que s'est fixés l'entreprise ; elle renvoie à la fois aux notions de pertinence et d'efficacité que nous avons évoquées dans la section précédente.

### **2.1.4. Au niveau physique**

La performance physique d'une entreprise se mesure, de manière traditionnelle, par la productivité des salariés, excluant de fait les autres facteurs susceptibles d'avoir des répercussions sur la production, tels que les investissements en capital.

Aujourd'hui néanmoins, une approche plus globale semble s'imposer parmi les théoriciens et professionnels du management. Elle repose sur l'idée que la performance physique ne relève pas seulement de la gestion des ressources humaines (effectif, temps de travail, ...), mais d'autres facteurs comme l'investissement en matériel, l'entretien du parc machines ou la consommation de matières premières. Cette approche renvoie donc au

concept de productivité globale, laissant entrevoir un des principaux aspects de la performance : l'efficience.

## **2.2. Les déterminants de la performance globale**

La performance globale d'une entreprise relève de différents facteurs dont l'influence a fortement évolué avec le temps. Ces derniers firent l'objet de nombreuses recherches, donnant naissance à trois grands courants théoriques :

- la performance par l'organisation ;
- " " par la stratégie ;
- " " par les hommes.

### **2.2.1. La performance par l'organisation**

L'idée d'une performance globale liée à l'organisation a dominé dans la première moitié du 20<sup>ème</sup> siècle, à peu près jusqu'au début des années soixante-dix. Inspirée des travaux de TAYLOR<sup>8</sup> et FAYOL<sup>9</sup>, elle constitua un terrain de recherche important pour l'école de l'O.S.T. (Organisation Scientifique du Travail) qui fut introduite en Europe au lendemain de la première guerre mondiale.

Cette conception sous-tend l'idée selon laquelle la performance d'une entreprise résulte de son organisation qui elle-même conditionne l'emploi et les différents postes à pourvoir en son sein. De par leurs caractéristiques, ces derniers déterminent le niveau de qualification requis, et indirectement, le type de main d'œuvre employé dans l'entreprise. Il en résulte le schéma suivant :

---

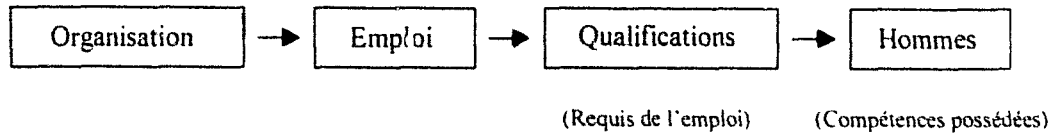
<sup>8</sup> TAYLOR J.W., *La direction scientifique des entreprises*, Paris, Dunod, 1971 (traduction ré-éditée de *The principles of scientific management*, New York, 1911)

<sup>9</sup> FAYOL H., *Administration industrielle et générale*, Paris, Dunod, 1970



#### **Schéma 4**

##### **La performance par l'organisation**



Source : Donnadieu G., "La performance globale : quels déterminants, quelle mesure?", in Weiss D. (sous la dir. de), *Les Ressources Humaines*, Paris, Editions d'Organisation, 1999, p. 249

Dans cette conception, les salariés n'ont donc aucune incidence sur l'organisation de leur entreprise ; il "subissent" le système dans lequel ils évoluent, se devant uniquement de respecter les directives imposées par la direction. Ce mode de fonctionnement n'autorise de fait aucune initiative individuelle. Il implique une gestion disciplinaire des relations humaines, les dysfonctionnements éventuels étant traités par voie de négociation avec les syndicats. La performance relève essentiellement de la productivité physique des salariés, mesurée par le ratio : quantités produites / nombre d'heures travaillées. Cette vision quelque peu réductrice exclut un autre facteur contribuant au succès des organisations actuelles : la stratégie.

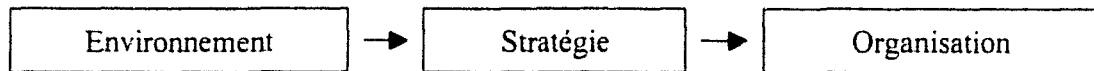
#### **2.2.2. La performance par la stratégie**

L'idée que la performance d'une entreprise puisse résulter de sa stratégie apparut aux Etats-Unis à la fin des années cinquante après qu'un certain nombre d'échecs, liés à l'application restrictive du modèle taylorien et à la non-prise en compte de l'évolution des conditions de marché, aient été constatés. Pour autant qu'elle soit parfaite, une organisation peut en effet donner des résultats décevants si l'entreprise commercialise un produit ne répondant pas aux attentes des consommateurs. La réussite de celle-ci repose, par conséquent, sur la mise en place d'une stratégie adaptée aux conditions environnementales.

Cette stratégie détermine l'organisation générale de l'entreprise, l'ensemble du processus pouvant être représenté comme suit :

### **Schéma 5**

#### **La performance par la stratégie**



Source : Donnadieu G., "La performance globale : quels déterminants, quelle mesure?", in Weiss D. (dir.), *Les Ressources Humaines*, Paris, Editions d'Organisation, 1999, p. 250

Dans ce modèle, l'organisation continue à jouer un rôle important, mais non décisif sur la performance de l'entreprise. Les changements stratégiques éventuels appellent à une plus grande flexibilité du personnel que la direction ne peut obtenir sans la mise en place de politiques sociales adaptées, intégrant davantage les revendications salariales. Néanmoins, la régulation demeure en partie disciplinaire, l'activité des salariés étant fortement encadrée par les responsables hiérarchiques.

Dans cette approche, la performance d'une entreprise relève donc davantage de sa capacité à s'adapter à un environnement donné qu'à produire à moindre coût. Elle repose en d'autres termes sur sa compétitivité, l'aspect purement productif étant relégué au second rang.

### **2.2.3. La performance par les hommes**

L'idée déjà ancienne d'une performance par les hommes resurgit dans les années quatre-vingt lorsque le contexte économique imposa de "nouveaux défis" aux entreprises. Elle résulta, pour l'essentiel, des enseignements tirés de l'observation du "modèle japonais" dont le succès semblait relever davantage du facteur humain que stratégique.

Cette approche a depuis donné naissance à un slogan sur lequel se sont appuyés de nombreux théoriciens et professionnels du management : *"ce sont les hommes qui font la différence"*<sup>10</sup>. Elle sous-tend l'idée que la performance d'une entreprise tient essentiellement à la qualité de ses ressources humaines et à la mise en place de politiques sociales favorisant le travail et l'efficacité des salariés. En pratique, cette démarche amène tout responsable à se poser les questions suivantes :

- Quels sont les déterminants de l'efficacité humaine?
- Comment agir sur ces déterminants?

Une réponse intéressante fut apportée par DESCARPENTRIES<sup>11</sup> à la première de ces questions lors d'un congrès organisé par l'Institut de l'Entreprise en 1985. Selon lui, l'efficacité des salariés dépendrait des trois facteurs suivants :

- la motivation : la volonté d'agir et de réussir ;
- la compétence : le savoir, le savoir-faire, le professionnalisme ;
- la culture : le partage des mêmes valeurs, la reconnaissance mutuelle.

Pour autant qu'elle soit mesurable, l'efficacité humaine peut donc s'exprimer par la relation (largement inspirée de la célèbre formule d'Einstein :  $E = MC^2$ ) :

$$Eh = M \times C \times C$$

où    Eh = efficacité humaine ;  
      M = motivation ;  
      C = compétence ;  
      C = culture.

En référence à ce modèle, la performance globale d'une entreprise résulterait par conséquent de la mise en place de politiques sociales permettant de disposer de salariés motivés, compétents et partageant les mêmes valeurs. Dans cette approche où l'homme

<sup>10</sup> Ce slogan a notamment été repris lors d'un congrès organisé par l'Institut de l'Entreprise en 1985, à Paris.

<sup>11</sup> A cette époque, Monsieur Descarpentries était Président Directeur Général du groupe Carnaud.

représente un "acteur"<sup>12</sup> essentiel du système, les aspirations sociales ne peuvent être négligées au risque de subir un échec ou une contre-performance. Cette idée est notamment reprise par SAVALL (1989, p. 589) qui précise à ce sujet :

*L'homme "veut (...) être un producteur et un professionnel pris en considération dans son organisation. Lorsque cette règle de la considération professionnelle n'est pas observée, l'entreprise accumule des dysfonctionnements, des contre-performances, charges excessives de fonctionnement et une productivité ou une efficacité insuffisante : ce sont les coûts cachés".*

La reconnaissance de l'homme au travail, la prise en compte de ses intérêts personnels, sont par conséquent des facteurs essentiels de performance. Cependant, ces derniers ne permettent pas d'assurer à eux seuls la survie d'une organisation. Comme le souligne MARTINET (1983, p. 264),

*"les firmes qui privilégient les aspirations sociales sans maîtrise de leur performance économique soit par doctrine ("angélisme"), soit par laxisme, s'exposent évidemment à la perte de compétitivité et à la disparition".*

Si les salariés sont amenés, en tant qu'acteurs, à faire preuve d'initiative et de créativité, il n'en reste pas moins que leur participation doit être canalisée et contrôlée au risque de subir des dysfonctionnements importants.

---

<sup>12</sup> L'homme est considéré comme "acteur" s'il contribue à l'élaboration du système dans lequel il évolue. Cette contribution l'amène à faire preuve d'initiative et de créativité, ce qui s'oppose radicalement au modèle taylorien.

#### **2.2.4. Vers une approche systémique de la performance globale**

Des paragraphes précédents, il ressort que la performance globale d'une entreprise dépend à la fois :

- de la qualité de son organisation qui conditionne l'activité de l'entreprise et des hommes qui y travaillent ;
- du choix d'une stratégie cohérente par rapport aux spécificités de l'environnement et de l'entreprise elle-même ;
- de la capacité des hommes à mettre en place cette stratégie et à faire fonctionner l'organisation.

Pour autant qu'elle soit mesurable, la performance globale peut donc faire l'objet de la relation suivante<sup>13</sup> :

$$\text{Performance globale} = E_o \times E_s \times E_h$$

- où
- E<sub>o</sub> = efficacité organisationnelle ;
  - E<sub>s</sub> = efficacité stratégique ;
  - E<sub>h</sub> = efficacité humaine.

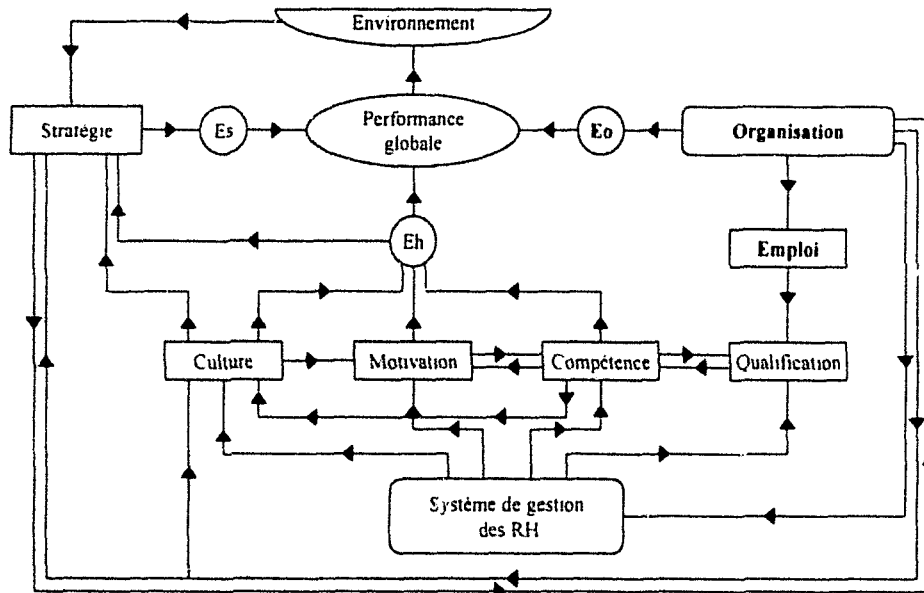
Cette relation "multiplicative" renvoie à l'idée que la défaillance d'un seul facteur (organisationnel, stratégique ou humain) nuit à la performance de l'entreprise. Elle repose sur les trois théories précédentes que reprend le schéma de synthèse ci-dessous (schéma 6).

---

<sup>13</sup> Cette relation est présentée dans l'article de DONNADIEU (1999, p. 256).

### Schéma 6

#### Vers une approche systémique de la performance globale



Source : Donnadiou G., "La performance globale : quels déterminants, quelle mesure?", in Weiss D (dir.), *Les Ressources Humaines*, Paris, Editions d'Organisation, 1999, p. 255

En dépit de l'intérêt évident que présente ce type d'approche, une question demeure néanmoins : quel est aujourd'hui le facteur essentiel de performance? A cette question, DONNADIEU (1999, p. 256) répond qu'il s'agit sans nul doute de l'efficacité humaine dans la mesure où celle-ci conditionne "la créativité stratégique et la capacité d'adaptation de l'organisation" sur le long terme. Cette opinion semble être partagée par de nombreux théoriciens. Elle conforte l'hypothèse selon laquelle les syndicats peuvent avoir un impact important sur la performance des entreprises, en particulier lorsque leur présence conduit à une amélioration des conditions de travail, favorable à l'efficacité humaine.

En dépit de l'intérêt porté à cette approche, force est néanmoins de constater que le personnel demeure bien souvent un élément stratégique "de second ordre" dans les entreprises.

Comme le remarque en effet d'ARCIMOLES (1995, p. 23),

*"le rôle des hommes dans l'acquisition des avantages compétitifs est l'objet de pratiques et de discours encore incertains et contradictoires. Ainsi continue-t-on de lire et entendre que le personnel permet de "faire la différence", alors que la gestion sociale de ces dernières années s'est singulièrement durcie, manifestant une précarisation et une individualisation accrues des relations d'emploi".*

Cette situation résulte du contexte économique difficile dans lequel évoluent les entreprises, mais aussi de la réticence de nombreux responsables à considérer le facteur humain comme un élément stratégique essentiel, compte tenu de la faible validation empirique que présente cette théorie. On notera d'ailleurs que cette réticence existe également à l'égard des syndicats dont la présence semble davantage subie que désirée en entreprise.

### **SECTION 3 : LA MESURE FINANCIERE DE LA PERFORMANCE**

La mesure financière de la performance renvoie à l'un des thèmes essentiels de notre travail de recherche : la performance financière. Elle permet d'apprécier la capacité de l'entreprise à dégager des profits et à rémunérer les capitaux qui y ont été investis. Ces informations présentent un intérêt évident pour les actionnaires ou associés de l'entreprise, ainsi que pour ses créanciers et dirigeants. Elles n'autorisent néanmoins qu'une appréciation partielle de la performance globale, excluant en particulier les aspects purement qualitatifs (avantages stratégiques de l'entreprise, qualité des ressources humaines, ...). A défaut d'être exhaustives, ces informations ont cependant l'avantage d'offrir une vue d'ensemble sur les résultats de l'entreprise et constituent ainsi des indicateurs partiels mais à caractère "globalisant" de la performance<sup>14</sup>. Ces indicateurs intègrent à la fois des données comptables et boursières dont la variété laisse une marge de

---

<sup>14</sup> Cette idée est notamment développée par Elie COHEN (1994).

manœuvre importante aux financiers. Leur choix est d'autant plus délicat qu'il n'existe pas, à l'heure actuelle, de consensus sur la mesure la mieux adaptée. Une synthèse des travaux réalisés à ce sujet nous permet néanmoins de constater que la performance financière repose essentiellement sur des ratios de marge et de rentabilité, présentés dans les paragraphes ci-dessous.

### ***3.1. L'évaluation comptable de la performance financière***

Le ratio constitue l'outil de base utilisé dans l'évaluation comptable de la performance financière. Sa construction repose sur l'hypothèse qu'il existe une relation entre les éléments du numérateur et ceux du dénominateur. Comme le soulignent néanmoins LEV et SUNDER (1979), cette relation fait rarement l'objet d'une théorie correctement spécifiée et/ou vérifiée par des résultats empiriques, conduisant tant les praticiens que les chercheurs à supposer que les éléments sont a priori liés. Dans ces conditions, le risque est grand de choisir un ratio non conforme à l'objet de recherche et d'aboutir à des conclusions erronées.

En dehors de cet aspect particulier, qui s'applique également aux données boursières, on reproche souvent aux informations comptables de ne pas refléter la situation réelle de l'entreprise compte tenu :

- des principes mêmes de la comptabilité qui conduisent à enregistrer les opérations en coûts historiques ;
- de la possibilité qu'ont les responsables financiers de manipuler les chiffres, en jouant notamment sur les amortissements et les stocks.

Si l'utilisation de données comptables soulève des critiques importantes, force est néanmoins de constater qu'elle est encore très fréquente dans de nombreuses études se rapportant à la performance. Ce type d'informations présente en effet un avantage majeur : sa disponibilité pour un large ensemble d'entreprises permettant de travailler sur de grands échantillons et de comparer facilement les résultats obtenus avec ceux d'autres études.



De nombreux ratios peuvent être utilisés pour mesurer la performance financière. Ils résultent généralement d'une confrontation entre :

- un indicateur de résultat ;
- un indicateur se rapportant à l'activité ou aux moyens mis en œuvre.

Cette confrontation donne lieu à :

- des ratios de marge ;
- des ratios de rentabilité (économique et financière)<sup>15</sup>.

Les indicateurs les plus couramment utilisés dans notre type d'études sont présentés ci-dessous.

### **3.1.1. Les ratios de marge**

Les ratios de marge reflètent ce qu'il est courant d'appeler aujourd'hui la rentabilité de l'entreprise ou sa capacité à dégager des profits. Ils permettent d'évaluer l'efficacité avec laquelle l'entreprise mène son activité commerciale, constituant ainsi un indicateur essentiel de performance.

Dans son ouvrage consacré à la finance, COHEN (1994) propose de classer les ratios de marge selon qu'ils relèvent :

- de l'exploitation ;
- de l'activité globale de l'entreprise.

Les indicateurs les plus couramment utilisés sont présentés ci-dessous pour chacune de ces catégories.

#### **§ - Les ratios de marge basés sur l'exploitation**

Sont classés dans cette catégorie les ratios suivants :

---

<sup>15</sup> Cette classification est notamment retenue par Elie COHEN (1994).

①  $\frac{V.A.}{C.A.H.T.} =$  Indicateur des richesses créées par l'entreprise.

②  $\frac{E.B.E.}{C.A.H.T.}$

Ce ratio est défini par la Centrale des Bilans comme le "taux de marge brute d'exploitation". Il reflète la capacité de l'entreprise à dégager des profits, avant prise en compte de sa politique d'investissement (Cf. dotations aux amortissements) et de financement (Cf. résultat financier).

Un dernier indicateur, plus "anglo-saxon", peut également être calculé : la marge prix-coût ou "price-cost margin" dont la formulation la plus courante est la suivante :

③ Price-cost margin =  $\frac{V.A. - \text{salaires} - \text{frais de publicité}}{C.A.H.T.}$

Ce ratio est utilisé dans la plupart des études réalisées au niveau sectoriel. Il reflète davantage un "excès prix" sur des coûts variables ou marginaux qu'un simple profit économique (ADDISON et HIRSCH, 1989).

#### § - Les ratios de marge basés sur l'activité globale

Y figure notamment le ratio de marge nette calculé comme suit :

Marge nette =  $\frac{\text{Résultat net}}{C.A.H.T.}$

Ce ratio couvre, à la différence des précédents, l'activité financière et exceptionnelle de l'entreprise. Il relève de facteurs sur lesquels les syndicats n'ont a priori aucune incidence, tels que le niveau d'endettement, et tient compte par ailleurs de la fiscalité.

En dépit des limites qu'il peut présenter, le ratio de marge nette est fréquemment utilisé dans les études micro-économiques, aussi bien en France que dans les pays anglo-saxons.

Il apporte en effet une information essentielle sur la capacité de l'entreprise à dégager des profits, et à rémunérer ses actionnaires.

### **3.1.2. Les ratios de rentabilité**

#### § - Les ratios de rentabilité économique (ou ratios de rendement)

Ces ratios résultent de la confrontation d'un indicateur de résultat à une évaluation du "capital économique" de l'entreprise. Ils permettent d'apprécier la rentabilité des investissements qui y ont été réalisés, reflétant ainsi un aspect essentiel de la performance : l'efficience. Parmi les indicateurs les plus couramment utilisés figurent les ratios suivants :

$$\textcircled{1} \quad \frac{\text{E.B.E.}}{\text{Capitaux investis}}$$

où capitaux investis = immobilisations relevant de l'exploitation + besoin en fonds de roulement d'exploitation.

Ce ratio demande à être utilisé avec précaution car il repose le plus souvent sur des éléments évalués en coûts historiques et non pas en coûts réels, ce qui peut fausser les comparaisons avec d'autres entreprises (FREEMAN et MEDOFF, 1987).

$$\textcircled{2} \quad \frac{\text{Résultat d'exploitation}}{\text{Actif total}}$$

Ce ratio traduit le rendement des actifs de l'entreprise, relevant ou non de l'exploitation. Il constitue ce que les Anglo-saxons qualifient de "return on assets" ou "R.O.A."

### § - Les ratios de rentabilité financière

Ces ratios résultent de la confrontation d'un indicateur de résultat à l'ensemble des ressources mises en œuvre dans l'entreprise. Ils offrent, par rapport aux critères précédents, une vision plus financière de la performance globale, intéressant en priorité les apporteurs de capitaux.

Parmi les indicateurs les plus courants figurent le ratio de rentabilité financière, défini comme suit par la Banque de France :

$$\text{Rentabilité financière} = \frac{\text{Résultat net}}{\text{Capitaux propres}}$$

Cet indicateur permet d'évaluer la capacité de l'entreprise à rentabiliser les capitaux investis par ses actionnaires ou associés. Il équivaut à ce que les anglo-saxons appellent le "R.O.I." (return on investment) ou le "R.O.E." (return on equity).

En dépit des différences majeures qui existent entre ces deux concepts<sup>16</sup>, la rentabilité et la profitabilité d'une entreprise peuvent être étudiées conjointement au travers de la relation suivante :

<b>Rentabilité = profitabilité x rotation du capital</b>
--

où la rotation du capital (entendu ici au sens large) se mesure par le ratio C.A. / Capital.

Par analogie, la rentabilité financière peut donc faire l'objet de la relation suivante :

$$\frac{\text{Résultat net}}{\text{Capitaux propres}} = \frac{\text{Résultat net}}{\text{C.A.}} \times \frac{\text{C.A.}}{\text{Capitaux propres}}$$

<sup>16</sup> On notera que ces différences sont plus difficiles à cerner dans la littérature anglo-saxonne où le terme "profitability" désigne à la fois une marge et une rentabilité.

Cette décomposition permet de mieux cerner l'origine des écarts de rentabilité constatés entre unités syndiquées et non syndiquées (CLARK, 1984). Elle constitue de fait une approche intéressante sur laquelle nous pourrions être amenés à revenir dans l'étude empirique.

### 3.1.3. Rentabilité, productivité et rémunération des salariés

La rentabilité d'une entreprise relève d'un ensemble complexe d'ajustements réalisés à la fois au niveau marchand, financier, sociétal et physique. Elle dépend de la productivité et de la rémunération des salariés, le lien entre ces trois variables pouvant être schématisé comme suit :

#### Schéma 7

#### Le lien entre rentabilité, productivité et rémunération des salariés

Soit :

Y = valeur ajoutée

P = profit

L = effectif salarié

K = capital

W = masse salariale

Par définition :  $P = Y - W$

On obtient :

$$\frac{P}{K} = \frac{P}{Y} \times \frac{Y}{K} = \frac{Y - W}{Y} \times \frac{Y}{K}$$

▶ Salaire moyen

$$\frac{P}{K} = \frac{Y}{K} \times \left( \frac{Y - W}{Y} \right)$$

▶ Productivité du travail

▶ Productivité du capital

▶ Marge de profit

▶ Taux de rentabilité

Source : Jacot J.H., Miçaelli J.P (coordonnateurs), *La performance économique en entreprise*, Paris, Editions Hermès, 1996, p. 29

Dans cette approche, comme le soulignent JACOT et MICAELLI (1996, p. 29), "le seul facteur dont le coût de rémunération est pris en compte est le travail (salaire unitaire) : le profit étant supposé résiduel. La productivité du capital est supposée dépendre du progrès technique : elle est constante sur une courte période. La valeur ajoutée dépend du chiffre d'affaires réalisé qui, lui aussi, est déterminé par des conditions de marché sur lesquelles l'entreprise n'a aucune incidence. Dès lors, les seules variables d'action dont dispose l'entreprise pour élever son taux de profit sont soit l'élévation de la productivité du travail, soit la baisse du salaire unitaire".

Cette approche, relativement simple, présente aussi l'avantage d'être explicite. Elle permet de clore ce chapitre par la conclusion suivante :

La performance financière renvoie traditionnellement aux critères de rentabilité et de profitabilité, le lien entre ces derniers se faisant par la rotation du capital. Elle relève à la fois de la productivité et de la rémunération du facteur travail sur lesquels les syndicats peuvent avoir une influence significative. Ces différents aspects, qui constituent les axes majeurs de notre travail de recherche, seront développés dans le chapitre suivant.

### ***3.2. L'évaluation boursière de la performance financière***

L'évaluation boursière de la performance financière présente de nombreux avantages, les principaux étant liés au fait que :

- le cours du titre constitue la seule mesure directe de la richesse des actionnaires ;
- dans un marché efficient<sup>17</sup>, ce cours reflète l'ensemble des informations touchant aux aspects, tant qualitatifs que quantitatifs, de la performance. Il intègre en particulier le facteur risque que les données comptables ne permettent d'évaluer qu'au travers d'écart types ou de variations annuelles ;

---

<sup>17</sup> Un marché est dit efficient si l'ensemble des informations contribuant à l'évaluation des titres se trouve instantanément reflété dans le cours. Voir à ce sujet JACQUILLAT et SOLNIK (1989).

- les données boursières ne peuvent être manipulées par les responsables d'entreprise, et constituent de fait un critère objectif de performance. Elles sont par ailleurs facilement accessibles, ce qui explique le nombre important de travaux de recherche s'y référant.

Ce type de données permet enfin d'intégrer un aspect essentiel de la performance : la capacité de l'entreprise à générer des résultats positifs dans le futur, laquelle n'apparaît pas directement dans une mesure comptable (ADDISON et HIRSCH, 1989).

En dehors des nombreux avantages que présente l'utilisation de données boursières dans l'évaluation de la performance, il convient néanmoins de souligner un inconvénient majeur : la nécessité de travailler sur des entreprises cotées dont le nombre relativement faible limite la taille de l'échantillon initial.

Parmi les ratios les plus couramment utilisés dans les études portant sur notre sujet figure le Q de Tobin (du nom de l'économiste James TOBIN)<sup>18</sup> calculé comme suit :

$$Q \text{ de Tobin} = \frac{\text{Valeur de marché de l'actif}}{\text{Coût de remplacement estimé des actifs}}$$

où valeur de marché de l'actif = valeur de marché des capitaux propre des dettes.

Ce ratio permet d'apprécier la rentabilité d'entreprises cotées en bourse, une valeur élevée de Q laissant à penser qu'il existe des possibilités de croissance importantes. A l'inverse, les ratios les plus faibles sont généralement constatés dans les secteurs très concurrentiels et / ou en déclin (LINDBERG et ROSS, 1981).

En dépit de l'intérêt que présente ce critère, il convient d'en souligner une limite importante : la difficulté à estimer, en pratique, le coût de remplacement des actifs.

---

<sup>18</sup> Voir TOBIN (1969).

Une méthode différente peut être adoptée lorsque les travaux consistent à évaluer l'impact d'une implantation syndicale ou de la signature d'accords collectifs sur la rentabilité des entreprises : les études d'événements. Elle permet d'apprécier, au travers des variations de cours, la façon dont les actionnaires perçoivent ces événements, en particulier quant aux conséquences qu'il pourraient avoir sur les profits.

En pratique, cette méthode présente néanmoins deux inconvénients majeurs :

- la difficulté à isoler les effets exclusivement liés à l'événement ;
- la difficulté à généraliser les résultats obtenus dans un contexte particulier (élections syndicales, signature d'accords collectifs, ...) aux effets globaux des syndicats sur la rentabilité (BINDER, 1985).

### **Synthèse**

Le tableau 1 reprend les différents critères de performance financière que nous avons présentés dans cette section.



**Tableau 1**

**Les principaux indicateurs de performance financière**

<i>Les ratios de marge</i>	<i>basés sur l'exploitation</i>	<i>Particularités</i>
Taux de valeur ajoutée	$\frac{\text{V.A.}}{\text{C.A. H.T.}}$	Mesure la part des richesses dégagées par l'activité de l'entreprise.
Taux de marge brute d'exploitation	$\frac{\text{E.B.E.}}{\text{C.A. H.T.}}$	Mesure la marge brute d'exploitation dégagée par l'activité de l'entreprise.
Price-cost margin	$\frac{\text{V.A.} - \text{salaires} - \text{frais de publicité}}{\text{C.A. H.T.}}$	Indicateur qui s'apparente à un "excès prix" sur des coûts variables ou marginaux. Est essentiellement utilisé dans les études anglo-saxonnes, au niveau sectoriel.
	<i>basés sur l'activité globale</i>	
Taux de marge nette	$\frac{\text{Résultat net}}{\text{C.A. H.T.}}$	Mesure la rentabilité commerciale de l'entreprise. Est utilisé plus particulièrement dans les études micro-économiques.
Q de Tobin	$\frac{\text{Valeur de marché de l'actif}}{\text{Coût de remplacement des actifs}}$	Traduit l'aptitude des entreprises cotées en bourse à dégager des profits. Est utilisé comme mesure de la profitabilité dans la plupart des études anglo-saxonnes.
<i>Les ratios de rentabilité</i>	<i>économique</i>	
	$\frac{\text{E.B.E.}}{\text{Capitaux investis}}$	Traduit la rentabilité des capitaux investis dans l'entreprise.
	$\frac{\text{Résultat d'exploitation}}{\text{Actif total}}$	Traduit le rendement des actifs de l'entreprise.
	<i>financière</i>	
Rentabilité financière	$\frac{\text{Résultat net}}{\text{Capitaux propres}}$	Permet d'évaluer la capacité de l'entreprise à rémunérer les capitaux investis par ses actionnaires ou associés.

## **CONCLUSION DU CHAPITRE 1**

La performance est un terme difficile à appréhender compte tenu des nombreuses utilisations qui peuvent en être faites. Elle renvoie notamment aux notions d'efficacité et d'efficience.

Aujourd'hui, un concept semble de plus en plus s'imposer aux théoriciens et professionnels du management : celui de performance globale. L'évaluation de cette dernière repose sur une approche multidimensionnelle, intégrant à la fois des aspects financiers, organisationnels, stratégiques et humains.

Dans cet ensemble aussi complexe soit-il, un élément semble influencer de manière décisive le devenir de l'entreprise : le facteur travail. Cette théorie laisse entrevoir le rôle essentiel que peuvent jouer les syndicats sur la performance, en particulier lorsque leur présence influence le comportement des salariés. Les études réalisées à ce sujet montrent néanmoins que ces institutions, représentatives du personnel, peuvent également avoir un impact significatif sur d'autres "facteurs de réussite" tels que l'organisation et la stratégie de l'entreprise.

La difficulté liée à l'évaluation de la performance existe aussi au niveau financier où le nombre de critères pouvant être utilisés oblige à faire certains choix. Cette démarche est d'autant plus difficile que chaque mesure présente des limites particulières. Mais sans doute est-il préférable, comme le soulignent FREEMAN et MEDOFF (1987, p.184), de "*consulter plusieurs indicateurs imparfaits plutôt que de chercher à savoir lequel est le "meilleur"*" quand ce choix ne peut être validé au niveau empirique. Une synthèse des travaux réalisés à ce sujet nous permet de constater que la performance financière se mesure essentiellement au travers de ratios de marge et de rentabilité dont la valeur dépend de la productivité et de la rémunération des salariés.

## **CHAPITRE 2 : L'IMPACT D'UNE PRESENCE SYNDICALE SUR LA PERFORMANCE FINANCIERE DES ENTREPRISES**

L'impact d'une présence syndicale sur les profits fit, dans les années quatre-vingt, l'objet d'un important débat aux Etats-Unis. Initié en partie par les travaux de FREEMAN (1983), ce dernier gagna ensuite la Grande-Bretagne, puis d'autres pays comme le Canada. En France, aucune étude significative ne semble avoir été publiée sur ce sujet, en dépit du rôle essentiel que continuent à jouer les syndicats dans notre système de relations professionnelles.

Ce chapitre permet d'appréhender la nature et l'importance de l'impact d'une présence syndicale sur la performance financière des entreprises. Une synthèse des travaux empiriques est faite dans la première section qui conclut à un effet globalement négatif des syndicats sur les profits. Ce résultat est constaté dans la plupart des cas, malgré la diversité des unités observées - secteurs d'activité, entreprises, établissements ou unités de production - et des périodes étudiées.

La deuxième section s'intéresse aux conditions dans lesquelles les syndicats s'approprient les profits de l'entreprise. Une attention toute particulière est accordée à la structure du marché, au pouvoir que l'entreprise exerce sur ce dernier ainsi qu'à ses investissements incorporels, facteurs pouvant constituer des sources de gains essentielles pour les syndicats.

Dans une dernière section sont présentées les principales limites des travaux empiriques. Des biais plus ou moins importants existent, en effet, en fonction du choix des variables et, plus généralement, de la méthodologie utilisée. Ils obligent à une certaine prudence quant à l'interprétation des résultats.

## **SECTION 1 : UNE SYNTHÈSE DES TRAVAUX EMPIRIQUES**

L'impact d'une présence syndicale sur la performance financière a fait l'objet de nombreux études sectorielles (paragraphe 1.1.) et micro-économiques (paragraphe 1.2.). En dépit des caractéristiques propres à chacune, les résultats valident de façon générale l'idée d'un impact négatif des syndicats sur les profits.

### ***1.1. Au niveau sectoriel***

#### **1.1.1. L'apport des travaux anglo-saxons**

L'impact d'une présence syndicale sur les profits a fait l'objet de nombreuses études sectorielles dont la plupart ont été réalisées aux Etats-Unis, dans les années quatre-vingt. La démarche généralement retenue consiste à évaluer la performance financière au travers d'un ratio spécifiquement anglo-saxon : la marge prix-coût<sup>1</sup> ou "price-cost margin" que nous avons déjà évoquée dans le chapitre précédent. La méthodologie repose le plus souvent sur une comparaison entre secteurs fortement et faiblement syndiqués (FREEMAN, 1983, DOMOWITZ, HUBBARD et PETERSEN, 1986, VOOS et MICHEL, 1986-a, FREEMAN et MEDOFF, 1987). Elle nécessite l'introduction de variables de contrôle permettant de travailler sur des échantillons comparables, parmi lesquelles figurent le degré de concentration du secteur<sup>2</sup>, la croissance des ventes, les frais de recherche et développement ainsi que les dépenses publicitaires. Ces éléments peuvent constituer, comme nous le verrons dans le paragraphe suivant, des sources de gains essentielles pour les syndicats.

L'une des premières études significatives portant sur notre thème de recherche est celle de FREEMAN (1983) dont les conclusions ont depuis été reprises dans de nombreux travaux. En se basant sur différents secteurs industriels américains, l'auteur montre que la

---

<sup>1</sup> La marge prix-coût est généralement calculée comme suit :  $(V.A. - \text{salaires} - \text{frais de publicité}) / C.A. H.T.$

<sup>2</sup> Ce critère est généralement évalué en fonction de la part qu'occupent les quatre plus grandes entreprises du secteur dans le volume global de production (voir section 2 à ce sujet).

présence de syndicats engendre une baisse importante des profits au cours de la période 58-76. La marge prix-coût est inférieure de 13 à 19 % à celle des secteurs non syndiqués lorsque le taux de couverture égale les 100 %.

Des résultats similaires à ceux de FREEMAN (1983) sont obtenus par DOMOWITZ, HUBBARD et PETERSEN (1986) dans une étude portant également sur des secteurs industriels américains. Les données observées couvrent néanmoins une période un peu plus longue allant de l'année 1958 à 1981. Cette étude aboutit à la conclusion selon laquelle la présence de syndicats conduit à une baisse significative des profits. L'ampleur de la réduction est néanmoins plus importante que celle trouvée par FREEMAN (1983), la marge prix-coût étant inférieure de 22 à 25 % à celle des secteurs non syndiqués lorsque le taux de couverture atteint les 100 %.

Parmi les travaux les plus significatifs figurent également ceux de KARIER (1985). Cette étude porte sur des secteurs industriels américains, observés au titre de l'année 1972. En utilisant également la marge prix-coût comme indicateur de performance financière, l'auteur montre que la présence de syndicats réduit les profits de manière significative. Cette relation n'est constatée néanmoins que dans les secteurs concentrés où une part importante des bénéfices semble être redistribuée aux salariés syndiqués<sup>3</sup>.

L'impact négatif des syndicats sur les profits est également souligné par FREEMAN et MEDOFF (1987) dans un ouvrage qui fait encore référence aujourd'hui<sup>4</sup>. Cette relation est étudiée sur la base de trois échantillons de données sectorielles, tirées en partie de l'étude de FREEMAN (1983). La période observée est relativement longue puisqu'elle couvre les années 1958 à 1977.

Une comparaison des résultats entre industries fortement et faiblement syndiquées fait apparaître un impact très négatif sur les deux indicateurs financiers utilisés dans cette

---

<sup>3</sup> Ce thème sera plus particulièrement abordé dans la section suivante.

<sup>4</sup> Cet ouvrage est la traduction française de *What Do Unions Do?*, New York, Basic Books, 1984.

étude : une marge brute ou marge sur coûts variables<sup>5</sup> ainsi qu'un ratio de rentabilité économique. Le tableau 1 exprime en pourcentage l'écart de rentabilité ainsi mesuré<sup>6</sup>.

**Tableau 1**

**Estimations de l'impact de la syndicalisation sur la rentabilité**

<i>Echantillon</i>	<i>Ecart de rentabilité lié à la syndicalisation, approché en pourcentage</i>	
	<i>Marge brute</i>	<i>Excédent d'exploitation rapporté à l'actif économique</i>
<b>Industries</b>		
1) 139 industries de fabrication, 1958-1976	- 17	- 12
2) 168 grandes industries recensées par l'Internal Revenue Service, 1965-1976	- 37	- 32
3) Etat par industrie		
1972, 400 observations	4 (a)	- 27
1977, 360 observations	-14	- 9

Note :

1) et 2) : Freeman R.B., "Unionism, Price-Cost Margin, and the Return to Capital", National Bureau of Economic Research Working Paper, n° 1164, 1983

3) Calculé avec Jonathan Leonard à partir des données par Etat relatives aux industries de classe 2 de la S.I.C. (Standard Industrial Classification).

(a) : Non significatif sur la plan statistique

Source : Freeman R.B., Medoff J.L., *Pourquoi les syndicats? Une réponse américaine*, Paris, Economica, 1987, p. 185

La lecture de ce tableau nous permet de constater que l'impact négatif d'une présence syndicale sur les profits varie fortement en fonction du groupe étudié, de la période observée et, dans une moindre mesure, du choix des indicateurs financiers. A

<sup>5</sup> La marge sur coûts variables est la différence entre le prix de vente et la somme des coûts variables.

<sup>6</sup> La rentabilité doit s'entendre ici au sens large, à l'image du terme anglo-saxon "profitability" qui évoque à la fois une marge et une rentabilité (Cf. chapitre 1, section 3).

l'image des travaux antérieurs, cet impact est néanmoins très important, en particulier pour l'échantillon I.R.S. (Internal Revenue Service) qui présente un écart de rentabilité compris entre - 32 et - 37 %.

L'interprétation de ces résultats appelle cependant à une certaine prudence compte tenu des caractéristiques de chaque étude et de l'existence probable de certains biais pour lesquels nous ne disposons pas d'informations précises. Dans tous les cas, l'impact négatif des syndicats sur les profits des industries américaines semble difficilement contestable, et justifierait l'attitude souvent hostile des dirigeants envers ces organisations.

### **1.1.2. Le cas de l'industrie canadienne**

Si la plupart des études sectorielles portant sur la relation syndicats-profits ont, comme nous l'avons vu, été réalisées aux Etats-Unis, il semblerait néanmoins que certains travaux plus récents aient été menés en dehors des frontières américaines, dont ceux de LAPORTA et JENKINS (1996). Cette étude, qui couvre l'année 1987, présente la particularité de porter sur différents secteurs industriels canadiens. Après prise en compte des facteurs structurels pouvant influencer les résultats des entreprises (importance des barrières à l'entrée, proximité des ventes du secteur, ...), LAPORTA et JENKINS (1996) aboutissent à des conclusions différentes de celles des études américaines, évoquant un impact positif sur la profitabilité des industries à de faibles niveaux de concentration (inférieurs à la moyenne des secteurs)<sup>7</sup>. Ce résultat s'expliquerait, selon les auteurs, par le fait que les organisations syndicales favorisent la productivité des salariés en améliorant l'efficacité du travail de groupe et en réduisant parallèlement le turnover. Il se pourrait, par ailleurs, que les secteurs rentables attirent tout particulièrement les syndicats dont la présence ne serait plus la cause, mais plutôt la conséquence d'une performance financière "élevée". Sous cette hypothèse, il conviendrait alors de traiter la syndicalisation comme une variable endogène afin d'estimer plus précisément son impact sur les profits. Cette méthodologie particulière sera abordée dans le paragraphe suivant.

---

<sup>7</sup> La profitabilité est mesurée par le ratio : Profits avant I.S. / Ventes.

A des niveaux plus élevés de concentration, LAPORTA et JENKINS (1996) constatent néanmoins que l'impact d'une présence syndicale sur la performance financière redevient négatif. Ce résultat confirme l'hypothèse selon laquelle les syndicats s'approprient tout ou partie des profits de monopole dégagés dans les secteurs concentrés, sous la forme de salaires ou d'avantages en nature plus importants. Il rejoint, par conséquent, les conclusions des travaux de KARIER (1985) auxquels nous avons fait référence précédemment.

### **1.1.3. La syndicalisation en tant que variable endogène**

En dépit de l'intérêt qu'elle présente, l'hypothèse d'une endogénéité de la variable syndicalisation n'a été traitée, de manière empirique, que par quelques chercheurs dont VOOS et MISHEL (1986-a), HIRSCH et CONNOLY (1987), HIRSCH (1991). Cette hypothèse repose sur l'idée que les syndicats sont davantage enclins à s'implanter, "toutes choses égales par ailleurs", dans les secteurs où ils peuvent bénéficier de "rentes" importantes. Or ces dernières sont susceptibles d'être élevées là où les profits potentiels le sont également. Un haut niveau de profitabilité ou de rentabilité peut, par conséquent, favoriser la syndicalisation. Il permet aussi aux entreprises de survivre sur le long terme, offrant aux représentants du personnel la possibilité de mieux s'organiser.

L'hypothèse d'une endogénéité de la variable syndicalisation fut testée initialement par VOOS et MISHEL (1986-a) sur différents secteurs industriels américains (années 68, 70 et 72). Cette étude, qui constitue une référence en la matière, repose sur une méthodologie en deux temps.

La couverture syndicale est d'abord traitée, de manière classique, comme une variable exogène. Sur la base d'un modèle utilisé dans la plupart des travaux empiriques,



VOOS et MICHEL (1986-a) établissent la relation suivante :

$$\text{PROFITS}_i = f(\tilde{MS}_i, \text{UCOV}_i)$$

où :

PROFITS = indicateur de profitabilité (marge prix - coût)

$\tilde{MS}$  = vecteur des caractéristiques structurelles du marché

UCOV = couverture syndicale

i = unité observée

VOOS et MISHEL (1986-a) aboutissent alors à des conclusions similaires à celles de FREEMAN (1983) et de DOMOWITZ, HUBBARD et PETERSEN (1986) : la présence de syndicats engendre une baisse significative des profits, la marge prix-coût étant inférieure de 23 % en moyenne à celle des secteurs non syndiqués lorsque le taux de couverture atteint les 100 %.

Un impact très négatif est donc une nouvelle fois constaté, en dépit des caractéristiques propres à l'étude (période, variables de contrôle, ...). Cette démarche présente néanmoins certains biais liés au fait que le taux de syndicalisation peut résulter, en partie, du niveau de profitabilité des secteurs observés. Il peut également être fonction d'autres variables, non prises en compte dans le précédent modèle, telles que l'intensité capitalistique ou la taille moyenne des établissements appartenant aux différents secteurs d'activité (VOOS et MISHEL, 1986-a).

La relation entre ces éléments est établie comme suit par VOOS et MICHEL (1986-a) :

$$\text{PCM}_i = f(\tilde{MS}_i, \text{LUCOV}_i)$$

où :

$$LUCOV_i = f(\tilde{Z}_i, \tilde{IS}_i, PCM_i)$$

$PCM_i$  = marge prix – coût

$\tilde{MS}_i$  = vecteur des caractéristiques structurelles du marché

$LUCOV_i$  = approximation logarithmique de la couverture syndicale

$\tilde{Z}_i$  = vecteur des caractéristiques de la force de travail

$\tilde{IS}_i$  = vecteur des caractéristiques sectorielles susceptibles d'influencer le niveau de syndicalisation (degré de concentration, intensité capitalistique, ...).

Sur la base de ce modèle, les auteurs acceptent l'hypothèse selon laquelle le niveau de profitabilité influence la syndicalisation. La relation n'est toutefois significative qu'au seuil de 10 %. Les résultats montrent, d'autre part, que les syndicats sont plus présents dans les secteurs regroupant une majorité de grands établissements susceptibles de réaliser d'importantes économies d'échelle et de présenter des profits élevés. Les auteurs n'excluent cependant pas le fait que l'implantation syndicale puisse être favorisée par le manque de flexibilité des systèmes de gestion du personnel qui caractérise ce type d'établissements.

VOOS et MICHEL (1986-a) relèvent un impact beaucoup plus marqué sur les profits lorsque la syndicalisation est considérée comme une variable endogène. La marge prix-coût est inférieure de 35 % à celle des secteurs non syndiqués là où le taux de couverture atteint les 100 %. Cet écart n'était "que" de 23 % dans la première partie de leur étude.

L'impact d'une présence syndicale semble donc sous-évalué lorsque la syndicalisation est considérée comme une variable exogène, ce qui est le cas le plus fréquent. Cette hypothèse est validée par les travaux de HIRSCH et CONNOLLY (1987) et de HIRSCH (1991) dont la particularité est de porter, non plus sur des secteurs d'activité, mais sur des entreprises. Cet aspect est plus particulièrement abordé dans le paragraphe ci-dessous qui présente les principales études micro-économiques portant sur la relation "syndicats-profits".

## **1.2. Au niveau micro-économique**

De nombreuses études micro-économiques ont été réalisées, ces vingt dernières années, sur les conséquences financières d'une présence syndicale. Parce qu'elles portent directement sur des entreprises, ces études présentent l'avantage de fournir une explication plus fine que celle autorisée au niveau sectoriel sur la façon dont les syndicats influencent leurs résultats.

La méthodologie généralement retenue consiste en une comparaison entre unités syndiquées et non syndiquées. Elle amène parfois à l'utilisation d'un taux de couverture estimé au niveau de chaque entreprise. Cette méthodologie requiert, de la même manière que précédemment (voir paragraphe 1.1.), l'introduction de variables de contrôle permettant de raisonner sur des bases comparables. Parmi les plus courantes figurent la taille de l'entreprise, son intensité capitalistique, ses investissements en recherche et développement, ses dépenses publicitaires, ainsi que des facteurs plus spécifiques au marché tels que le niveau de concurrence.

La démarche globale est donc assez proche de celle adoptée dans les études sectorielles. Des différences existent néanmoins quant au choix des indicateurs financiers, la performance étant généralement évaluée au travers de ratios de marge autres que la P.C.M. (price-cost margin) et de ratios de rentabilité. Dans le cas des entreprises cotées en bourse, la préférence semble aller au "Q de Tobin" qui, au regard de la valeur de marché, présente l'avantage de refléter la capacité de l'entreprise à dégager des profits futurs.

### **1.2.1. Les données anglo-saxonnes**

L'une des premières études significatives portant sur l'impact financier d'une présence syndicale est celle de CLARK (1984). Cette étude présente la particularité de s'appuyer sur des données issues d'une enquête à laquelle ont participé près de 250 entreprises, sur une période de dix ans (1970-1980). Elle couvre un échantillon très large

d'unités de production, constituant une étude riche d'enseignements pour les chercheurs qui ne manquent pas d'y faire référence.

CLARK (1984) montre que la présence syndicale engendre une baisse significative des profits, comprise entre 18 et 19 %<sup>8</sup>. Ce résultat est constaté quelle que soit la mesure de performance financière utilisée (taux de rentabilité du capital ou marge commerciale). Il semble peu affecté par l'introduction des taux de syndicalisation que l'auteur évalue pour chaque unité de production sur la base d'un questionnaire envoyé aux entreprises.

Une étude similaire à celle de CLARK (1984) est réalisée, quelques années plus tard, par HIRSCH et CONNOLLY (1987). Cette dernière porte sur un échantillon d'entreprises américaines ayant pour la plupart une activité de production. Elle présente la particularité de ne couvrir qu'une seule année - 1977 - et de se limiter aux seules entreprises cotées en bourse pour lesquelles les informations financières sont, il est vrai, plus facilement disponibles.

Sur la base d'un modèle de régression incluant des variables de contrôle, spécifiques à l'entreprise et au secteur (part de marché, degré de concentration, frais de publicité et de recherche et développement, ...), HIRSCH et CONNOLLY (1987) montrent que la présence de syndicats engendre une baisse significative des profits. Les résultats sont assez proches de ceux de CLARK (1984) dans la mesure où cette baisse se situe, selon le pourcentage de salariés syndiqués, entre 11 et 17 % pour la marge commerciale ; entre 13 et 20 % pour le "Q de Tobin"<sup>9</sup>. Parallèlement, HIRSCH et CONNOLLY (1987) montrent que les dépenses en recherche et développement ainsi qu'en publicité influencent de manière significative la profitabilité des entreprises. Ces dépenses constituent, de fait, des variables de contrôle importantes dont l'omission peut fausser les résultats obtenus. Dans le cas présent, on notera que leur prise en compte réduit l'impact négatif des syndicats sur le ratio de marge commerciale. Aucune précision n'est donnée cependant quant à l'ampleur de cette réduction.

---

<sup>8</sup> Ce résultat repose sur une comparaison entre entreprises syndiquées et non syndiquées.

<sup>9</sup> Ces résultats relèvent d'une comparaison entre entreprises syndiquées et non syndiquées.

Sur la base d'un modèle de régression incluant également les frais de recherche et développement ainsi que les dépenses publicitaires, HIRSCH (1991) aboutit, quelques années plus tard, à des résultats similaires à ceux de HIRSCH et CONNOLLY (1987). Cette étude, qui constitue une référence en la matière, porte sur un large échantillon d'entreprises américaines cotées en bourse (705 au total). Elle présente la particularité de couvrir une période relativement longue, allant de l'année 1968 à 1980, période précédemment étudiée par CLARK (1984).

HIRSCH (1991) met en évidence une relation fortement négative entre la présence de syndicats et la performance financière des entreprises. L'écart moyen entre entreprises syndiquées et non syndiquées avoisine les 20 % pour le "Q de Tobin" et les 14 % pour le taux de rentabilité du capital<sup>10</sup>. Il se rapproche des résultats précédemment obtenus par CLARK (1984) et par HIRSCH et CONNOLLY (1987), lesquels aboutissent à un écart moyen compris entre 10 et 20 %.

En dépit de leurs particularités, ces études montrent dans leur ensemble que les syndicats ont un impact négatif significatif sur les résultats des entreprises. Cette thèse est également validée par BECKER et OLSON (1992) dont les travaux présentent un intérêt tout particulier pour la recherche. Ces derniers portent sur un échantillon d'entreprises de production américaines cotées en bourse. Les données concernent l'année 1977, ce qui nous amène tout naturellement à faire un parallèle avec l'étude de HIRSCH et CONNOLLY (1987) qui présente également cette caractéristique.

BECKER et OLSON (1992) montrent que les entreprises totalement syndiquées dégagent une marge prix-coût et une valeur d'excès<sup>11</sup> respectivement inférieures de 30 et de 18 % à celles des non syndiquées. On notera que ce dernier résultat est également constaté par HIRSCH et CONNOLLY (1987) sur le "Q de Tobin" qui, tout comme la valeur d'excès, reflète la capacité de l'entreprise à se développer sur le long terme.

---

<sup>10</sup> Cet écart est calculé pour un taux de syndicalisation moyen de 42,3 % parmi les entreprises "organisées".

<sup>11</sup> La valeur d'excès est un indicateur de profitabilité assez peu utilisé dans les études empiriques. Elle reflète l'écart existant entre la valeur de marché des actifs de l'entreprise (qui traduit l'importance des cash-flows futurs) et le coût de ces mêmes actifs. La valeur d'excès se calcule comme suit : (valeur de marché des titres détenus par les actionnaires + valeur comptable des dettes - valeur comptable des actifs corporels) / C.A.

Parallèlement, BECKER et OLSON (1992) montrent que l'effet des syndicats sur les profits est largement concentré à de faibles niveaux de syndicalisation (inférieurs à 10 %) : un nombre "limité" de salariés suffit pour réduire significativement les résultats des entreprises. Cette conclusion, à laquelle aucune étude n'avait jusqu'alors abouti, laisse supposer que l'action syndicale a des retombées sur les autres salariés. Elle demande néanmoins à être interprétée prudemment dans la mesure où le taux de couverture est évalué ici de manière approximative, sur la base du ratio suivant :

$$\frac{\text{Nombre de plans de retraite négociés par les syndicats dans l'entreprise}}{\text{Nombre total de plans de retraite négociés dans l'entreprise}}$$

Cette méthode ne permet pas de connaître le pourcentage réel de salariés syndiqués dans l'entreprise. S'il est vrai qu'elle présente certaines limites, il convient néanmoins de noter que le taux de syndicalisation est rarement défini avec précision dans ce type d'études compte tenu du peu d'informations dont disposent les chercheurs à ce sujet. Par ailleurs, il est souvent préférable d'utiliser une mesure approximative que de l'exclure totalement des tests statistiques.

Les études précédentes portent sur des entreprises industrielles appartenant à différents secteurs d'activité. Cette démarche, très fréquente, permet de travailler sur des échantillons relativement larges. Elle nécessite cependant la prise en compte de nombreuses variables de contrôle dont les caractéristiques ont été évoquées ci-dessus.

Le problème se pose différemment lorsque les études portent sur un seul secteur d'activité, la comparaison entre les unités observées étant dans ce cas plus aisée. Cette démarche présente néanmoins un inconvénient majeur : celui de limiter la taille de la population initiale. Elle semble n'avoir fait l'objet que de quelques travaux dont ceux de VOOS et MISHEL (1986-b). A la différence des études précédentes, ces derniers ont la particularité de porter sur un secteur non productif : celui de la grande distribution aux Etats-Unis. Comme nous l'avons fait remarquer précédemment, la taille de l'échantillon est relativement faible puisque celui-ci ne comporte "que" 71 observations (période 1970-

1974). En comparant les unités syndiquées aux autres unités<sup>12</sup>, VOOS et MISHEL (1986-b) confirment les résultats obtenus par ailleurs : la présence de syndicats engendre une baisse significative de la performance financière, mesurée ici par un ratio de marge brute (profits avant I.S. / C.A.). Dans le cas présent, cette baisse est néanmoins très importante puisqu'elle atteint en moyenne les 76,4 %<sup>13</sup>. Ce résultat assez surprenant appelle, selon nous, à une certaine vigilance compte tenu des caractéristiques de l'étude et de l'existence probable de certains biais sur lesquels nous reviendrons dans la troisième section de ce chapitre.

D'autres travaux portant sur un secteur d'activité particulier ont été réalisés par ailleurs. Il nous semble intéressant d'évoquer, à cet égard, l'étude d'ALLEN (1987) qui présente des résultats quelque peu inhabituels. Cette étude consiste à analyser le coût de différents projets de construction menés par des salariés syndiqués / non syndiqués aux Etats-Unis. Ces projets concernent :

- la construction d'écoles (année 1972) ;
- " " de bureaux à usage commercial (année 1974) ;
- " " d'hôpitaux et de nurseries (année 1976).

L'ensemble représente un échantillon de 195 unités.

Après prise en compte de la taille des projets, susceptible de générer des économies d'échelle plus ou moins importantes, ALLEN (1987) montre que la présence de syndicats n'a pas d'impact négatif significatif sur les profits. Le taux de rentabilité est quasiment identique pour les projets menés avec et sans salariés syndiqués, sur l'ensemble de l'échantillon. Dans le cas particulier de la construction de bureaux de plus de 75 000 m<sup>2</sup>, il semblerait même que les coûts soient plus faibles en présence de syndicats, l'écart moyen avec les autres projets étant de - 23 %. Ce résultat tient, selon ALLEN (1987), au fait que les syndicats sont davantage organisés sur des projets de taille importante, ce qui facilite le recrutement des salariés qualifiés et favorise la baisse du turnover ainsi que de l'absentéisme.

---

<sup>12</sup> Ces unités représentent des chaînes de supermarché.

<sup>13</sup> Pourcentage calculé par rapport à la moyenne de l'échantillon.

Des résultats très différents sont constatés sur les autres types de projets pour lesquels la présence de syndicats conduit à une augmentation générale des coûts. Il semblerait néanmoins que cette dernière soit compensée par une hausse parallèle des prix que les entreprises peuvent pratiquer assez facilement pour les établissements publics (écoles, hôpitaux et nurseries) compte tenu du financement accordé par l'Etat et les compagnies d'assurance. La possibilité d'augmenter les prix tiendrait également au faible niveau de concurrence auquel ces entreprises semblent être soumises, mais que l'auteur n'intègre pas dans son modèle.

L'impact d'une présence syndicale sur les profits a fait, comme nous pouvons le constater, l'objet de recherches importantes aux Etats-Unis où cette question a été plus particulièrement abordée dans les années quatre-vingt. D'autres travaux ont été réalisés plus récemment en dehors des frontières américaines dont ceux de MACHIN (1991), MACHIN et STEWART (1996). La première de ces études porte sur un échantillon d'entreprises britanniques dont les données ont été observées sur les années quatre-vingt. Elle montre que les entreprises syndiquées ont une performance financière (mesurée ici par un ratio de marge commerciale) inférieure de 1,7 % à celle des autres entreprises. Cet écart résulterait des augmentations de salaires que les syndicats parviennent à obtenir dans le cadre des négociations collectives (MACHIN, 1991).

Si un impact négatif est effectivement démontré ici, force est néanmoins de constater que celui-ci est beaucoup plus faible qu'aux Etats-Unis. En dehors des aspects méthodologiques, cette situation tient sans doute aux caractéristiques du syndicalisme britannique, évoquées comme suit par REYNAUD (1988) :

*"Ce qui sépare radicalement le syndicalisme britannique de celui des Etats-Unis, tous les deux fortement appuyés sur les règles du métier, la coutume et la pratique, c'est que le premier s'est toujours refusé à faire entrer la coutume et l'accord dans le droit et à les rendre opposables à la partie adverse devant un tribunal, tandis que le second, tout en préservant en grande partie ce droit "privé" contre les réglementations étatiques (par*



exemple, dans la philosophie de l'arbitrage) a, au contraire, développé un formidable appareil juridique".

Une comparaison entre ces deux modèles conduit néanmoins à relever d'autres différences significatives concernant le taux de couverture, le niveau d'intervention des syndicats ainsi que les services offerts aux adhérents. Ces aspects sont repris dans le tableau 2.

**Tableau 2**

**Le syndicalisme britannique et américain : les principales caractéristiques**

Critères		Modèle	Britannique	Américain
SYNDICALISME	Forme d'organisation		Monopole	Monopole
	Orientation de l'action		Contrat utilitariste	Contrat utilitariste
	Lien au politique		Interdépendance	Indépendance
	Niveau d'implantation principal		Métier	Entreprise
	Contrainte organisationnelle		Closed shop <sup>14</sup> Cotisation prélevée	Union shop <sup>15</sup> Cotisation prélevée
	Services aux adhérents		Peu important	Important
RELATIONS SOCIALES	Taux de syndicalisation (94)*		34 %	16 %
	Niveau d'intervention principal		Métiers	Entreprise
	Domaines d'intervention		Statut des salariés	Statut des salariés
	Type d'intervention		Accord de droit privé	Accord

\* OCDE, "Les négociations collectives : niveaux et portée", *Perspectives de l'Emploi*, juillet 1994 (extraits), in INSEE, Liaisons Sociales, DARES, *Les relations sociales en entreprise*, Rueil-Malmaison, Groupe Liaisons SA, 1998, p. 167

Source : Tableau tiré en partie de Donnadiou G., Dubois J., *Réguler le social dans l'entreprise*, Rueil-Malmaison, Editions Liaisons, 1995, p. 98

<sup>14</sup> Système permettant le contrôle du recrutement des salariés par les syndicats, et rendant l'adhésion obligatoire au moment de l'embauche.

<sup>15</sup> Pratique obligeant tout nouvel employé à rejoindre le syndicat de l'entreprise dans un délai fixé par celui-ci (généralement un mois après la date d'embauche).

Parmi les autres études portant sur des données britanniques figure celle de MACHIN et STEWART (1996). Cette étude, qui couvre l'année 1990, présente la particularité d'utiliser une mesure qualitative de la performance (faible, moyenne, ...). fournie par les responsables d'entreprise eux-mêmes.

MACHIN et STEWART (1996) aboutissent à des résultats assez éloignés de ceux habituellement trouvés aux Etats-Unis : la présence de syndicats n'aurait un impact négatif sur les profits que dans les deux cas suivants :

- existence d'accords de "closed-shop" obligeant l'entreprise à n'embaucher que des salariés syndiqués ;
- et exercice d'un certain pouvoir sur le marché.

Or, c'est précisément dans ces deux cas que les syndicats sont les plus puissants, et qu'ils peuvent jouer de leur position pour obtenir des concessions de la part des employeurs (MACHIN et STEWART, 1996).

L'impact sur les profits est plus faible néanmoins que dans les années quatre-vingt où une étude similaire avait déjà été entreprise par MACHIN et STEWART (1990). Il semblerait donc, qu'avec le temps, les syndicats aient plus de difficultés à s'approprier une part des bénéfices de l'entreprise au profit de leurs membres. Cette situation résulte, en grande partie, du déclin du syndicalisme britannique ainsi que de l'évolution du contexte économique et des relations sociales sur cette période.

La majorité des travaux portant sur notre sujet consiste, comme nous l'avons vu dans ces différents paragraphes, en une comparaison entre unités syndiquées et non syndiquées. Cette situation tient à la durée de la période d'étude qui, sauf exceptions (CLARK, 1984, HIRSCH, 1991), ne permet pas d'analyser les conséquences directes d'une implantation syndicale sur la performance financière par une comparaison des résultats "post / ante". Dans la plupart des cas, ces conséquences ne sont donc mises en évidence que de manière indirecte. Elles sont supposées persister dans le temps, hypothèse qui

semble difficilement contestable si l'on s'en tient à l'idée que la syndicalisation modifie le management de l'entreprise (CLARK, 1984)<sup>16</sup>.

Bien que peu de travaux se soient intéressés aux effets directs d'une implantation syndicale sur les profits, il convient néanmoins de consacrer quelques lignes à l'étude de RUBACK et ZIMMERMAN (1984) qui présente, à cet égard, un intérêt tout particulier. Celle-ci consiste à évaluer l'impact d'une élection syndicale sur l'évolution des cours boursiers au travers des deux événements suivants :

- l'annonce officielle de cette élection qui nécessite la signature préalable d'une pétition par les salariés en vue de l'implantation d'un syndicat au sein de leur entreprise<sup>17</sup> ;
- la diffusion des résultats obtenus.

La méthodologie utilisée est celle des études d'événements qui repose sur le calcul de rentabilités anormales moyennes<sup>18</sup>.

En partant d'un échantillon d'entreprises américaines cotées en bourse entre 1962 et 1980, RUBACK et ZIMMERMAN (1984) montrent que la syndicalisation conduit à une baisse significative de la valeur des titres. La perte moyenne, calculée sur la période de pétition et de certification, est de 3,8 % lorsque les syndicats gagnent l'élection. Dans le cas contraire, une baisse est également constatée sur la valeur des titres (-1,3 %), les investisseurs n'écartant pas le fait de subir une nouvelle élection syndicale à plus ou moins long terme.

L'idée que des syndicats puissent s'implanter dans une entreprise est donc sanctionnée par le marché qui associe cet événement à une baisse des profits actuels et futurs. RUBACK et ZIMMERMAN (1984) confirment ainsi la plupart des résultats obtenus par ailleurs, soulignant un impact négatif sur la performance financière. Cette

---

<sup>16</sup> Voir également SLICHTER, HEALY et LIVERNASH (1960).

<sup>17</sup> La pétition doit être signée par au moins 30 % des salariés de l'unité concernée pour être acceptée.

<sup>18</sup> Voir à ce sujet les travaux de FAMA, FISHER, JENSEN et ROLL (1969). On notera que cette méthodologie fut adoptée, quelques années plus tard, par BECKER (1987), ABOWD (1989-b) et BRONARS et DEERE (1990).

relation est également constatée dans le cas particulier des entreprises nippones auxquelles est consacré le paragraphe ci-après.

### **1.2.2. Le cas particulier des entreprises nippones**

Le cas des entreprises nippones a fait l'objet de deux études importantes, fréquemment citées dans les articles de recherche : celles de BRUNELLO (1992) et de BENSON (1994). La première repose sur un large échantillon d'entreprises de production japonaises (979 au total) appartenant à sept secteurs d'activité différents. Ces derniers comprennent essentiellement des P.M.E. dont le nombre de salariés est inférieur à 300.

En dépit des caractéristiques propres à son étude, BRUNELLO (1992) valide l'hypothèse selon laquelle la présence de syndicats conduit à une baisse significative de la performance financière. L'écart moyen entre entreprises syndiquées et non syndiquées est, selon le modèle utilisé<sup>19</sup>, de - 19,5 % / - 23,8 % pour le ratio de rentabilité (R.O.I.)<sup>20</sup> et de - 36,5 % / - 37,3 % pour le ratio de marge (Résultat courant avant I.S. / C.A.).

Les résultats sont donc assez proches de ceux trouvés dans un grand nombre d'études américaines dont celles de CLARK (1984), HIRSCH et CONNOLLY (1987), BECKER et OLSON (1992). Une distinction doit cependant être faite entre les P.M.E. (de moins de 300 salariés) et les grandes entreprises pour lesquelles l'impact sur les profits semble beaucoup plus marqué compte tenu des augmentations de salaires que les syndicats parviennent à y négocier et des conséquences négatives qu'ils ont sur la productivité (BRUNELLO, 1992).

Ces résultats sont confirmés par l'étude de BENSON (1994) qui porte également sur des entreprises de production japonaises ayant ici un effectif minimum de 100 salariés. Cette étude, qui couvre l'année 1991, présente la particularité d'utiliser une mesure approchée de la rentabilité (inférieure à 0, comprise entre 0 et 5 %, entre 6 et 10 %, ...).

---

<sup>19</sup> Méthode des moindres carrés et méthode "I.V.M."

<sup>20</sup> Return on investment

définie comme le rapport entre le résultat avant impôt et l'actif total. Cette mesure est donnée par les responsables d'entreprise sur un questionnaire conçu à cet effet.

Après prise en compte des variables de contrôle susceptibles de jouer sur les profits (taille de l'entreprise, caractéristiques du marché, ...), BENSON (1994) montre que la performance financière des entreprises syndiquées est significativement plus faible que celle des non syndiquées. Cet écart tient, selon l'auteur, au fait que les coûts salariaux sont plus élevés en présence de syndicats, sujet sur lequel nous reviendrons dans le chapitre suivant.

## **SECTION 2 : LES PRINCIPALES SOURCES DE GAINS DES SYNDICATS**

Cette section a trait aux facteurs susceptibles de générer des gains pour les syndicats et de réduire parallèlement les profits de l'entreprise. Parmi les principaux figurent :

- la structure du marché (paragraphe 2.1.) ;
- le pouvoir que l'entreprise exerce sur ce dernier (paragraphe 2.2.) ;
- le montant de ses investissements incorporels (paragraphe 2.3.).

Si cette question a déjà fait l'objet de nombreux travaux, les résultats ne permettent pas cependant d'aboutir à un consensus.

### ***2.1. La structure du marché***

L'idée que l'impact d'une présence syndicale sur les profits puisse être influencée par la structure du marché est notamment évoquée par MACHIN et STEWART (1990). Selon eux, la capacité des syndicats à s'approprier une part des résultats de l'entreprise dépend :

- d'une part, de leur pouvoir relatif en matière de négociation ;

- d'autre part, de l'aptitude de l'entreprise à dégager des profits qui relève elle-même des conditions de marché auxquelles elle doit faire face. Ces dernières peuvent, par conséquent, jouer sur la relation "syndicats-performance financière". Elles sont liées à la structure du marché ou au degré de concentration du secteur, généralement évalué en fonction de la part que réalisent les quatre plus grandes entreprises dans le volume global de production<sup>21</sup>.

L'idée que la structure du marché constitue une source de gains importante pour les syndicats est validée par de nombreux travaux dont ceux de FREEMAN (1983), SALINGER (1984), KARIER (1985) ainsi que FREEMAN et MEDOFF (1987). Ces auteurs constatent un impact négatif plus marqué sur les résultats des entreprises dans les secteurs fortement concentrés ou monopolistiques.

Des indications plus précises sont fournies par VOOS et MICHEL (1986-b) ainsi que LAPORTA et JENKINS (1996) sur la part des "profits de monopole" que s'octroient les syndicats. Cette part est estimée à 57 % dans le premier cas (VOOS et MICHEL, 1986-b). A des niveaux élevés de concentration, LAPORTA et JENKINS (1996) montrent qu'elle peut atteindre un maximum de 100 %, à condition néanmoins que le taux de couverture soit assez élevé (proche des 36 %). Ces résultats reflètent, selon eux, une capacité plus grande des syndicats à s'organiser et à exercer leur pouvoir de négociation dans les secteurs concentrés. Ils s'expliquent également par le fait que les entreprises soumises à une faible concurrence sont plus à même de supporter une augmentation de salaires que les autres entreprises.

Des travaux précédents, il ressort qu'un degré de concentration élevé fait naître des profits de monopole que les syndicats s'octroient pour tout ou partie. Ces résultats sont néanmoins controversés par un certain nombre d'études ne permettant pas de conclure à ce sujet. HIRSCH (1990-b, 1991) montre ainsi que le degré de concentration du secteur n'a pas d'impact sur la relation "syndicats-profits". Ce résultat est également obtenu par BECKER et OLSON (1992). Par ailleurs, la structure du marché ne semble pas être le seul

---

<sup>21</sup> Voir à ce sujet KARIER (1985), FREEMAN et MEDOFF (1987), HIRSCH (1991), LAPORTA et JENKINS (1996).

facteur susceptible d'engendrer des gains pour les syndicats. L'impact que ces derniers ont sur les profits peut être influencé, en effet, par un autre facteur tout aussi important : le pouvoir qu'exerce l'entreprise sur son marché.

## ***2.2. Le pouvoir de l'entreprise sur son marché***

L'idée selon laquelle les syndicats ont un impact plus marqué sur les profits dans les secteurs concentrés laisse à penser qu'ils s'approprient tout ou partie des revenus liés au pouvoir de l'entreprise sur son marché. Cet aspect est généralement appréhendé au travers des deux indicateurs suivants :

- la part de marché de l'entreprise ;
- et / ou le niveau de concurrence étrangère auquel elle doit faire face.

La prise en compte de ces éléments permet de cerner de manière assez précise la position concurrentielle de chaque entreprise. Elle constitue, par conséquent, une approche plus fine que celle autorisée au niveau sectoriel.

L'idée que le pouvoir de l'entreprise puisse être une source de gains essentielle pour les syndicats est validée par de nombreux travaux, dont ceux de :

- HIRSCH et CONNOLLY (1987) ;
- MACHIN et STEWART (1990, 1996) ;
- HIRSCH (1991) ;
- MACHIN (1991)<sup>22</sup>.

Ces travaux montrent que la présence de syndicats réduit davantage les profits lorsque l'entreprise exerce un certain pouvoir sur son marché. Une question se pose néanmoins : cet aspect est-il plus déterminant que le degré de concentration du secteur? Un élément de réponse est apporté par MACHIN (1991) dont les résultats laissent à penser que le pouvoir de l'entreprise est une source de gains aussi importante pour les syndicats que la structure

---

<sup>22</sup> L'ensemble de ces travaux a déjà été présenté dans les paragraphes précédents.

du marché. HIRSCH ET CONNOLLY (1987) aboutissent néanmoins à une conclusion différente, ce premier aspect semblant jouer davantage sur la relation "syndicats-profits".

Ces différents résultats sont controversés, dans leur ensemble, par l'étude de CLARK (1984) qui montre que les syndicats n'ont aucun impact sur la performance financière lorsque l'entreprise détient une part de marché importante (supérieure à 35 %). Une baisse significative des profits est constatée dans le cas contraire, en particulier lorsque la part de marché devient inférieure à 10 %. CLARK (1984) explique ce résultat par le fait que les entreprises "dominant" leur secteur d'activité bénéficient d'une plus grande marge de manœuvre que leurs concurrents. Elles peuvent, en conséquence, répercuter davantage les augmentations de salaires éventuellement négociées par les syndicats sur leurs prix. L'auteur n'exclut cependant pas le fait que ces résultats soient liés aux spécificités de la base de données P.I.M.S. à partir de laquelle est construit l'échantillon.

L'idée que le pouvoir de l'entreprise constitue une source de gains essentielle pour les syndicats ne fait donc pas l'objet d'un consensus. Des études montrent, par ailleurs, que ces derniers tirent une partie de leurs "revenus" d'un autre facteur auquel est consacré le paragraphe ci-dessous : les investissements incorporels.

### ***2.3. Les investissements incorporels***

Les investissements incorporels recouvrent le plus souvent les frais de recherche et développement ainsi que les dépenses publicitaires. Parmi les principaux travaux s'y étant intéressés figurent ceux de CONNOLLY, HIRSCH et HIRSCHEY (1986), HIRSCH et CONNOLLY (1987), BECKER et OLSON (1992). Ces travaux ont la particularité de couvrir un échantillon d'entreprises de production américaines sur l'année 1977. Ils montrent, de façon générale, que les investissements incorporels sont une source de gains plus importante pour les syndicats que le pouvoir de l'entreprise sur son marché<sup>23</sup>.

---

<sup>23</sup> L'impact sur les profits est plus marqué dans ce cas.



Dans de telles conditions, il est probable que la présence de syndicats décourage les investissements incorporels susceptibles de générer des revenus que ces derniers pourraient s'approprier. Cette hypothèse est confirmée par de nombreux travaux dont ceux déjà cités de CONNOLLY, HIRSCH et HIRSCHEY (1986)<sup>24</sup>. Dans une étude plus récente, HIRSCH (1991) montre que les entreprises syndiquées présentent un montant d'investissements en R & D inférieur de 15 % à celui des non syndiquées. Ce résultat est observé pour un taux de syndicalisation moyen de 42,3 % ; il évolue assez peu lorsque ce taux est modifié.

La baisse constatée des investissements en R & D limite probablement les gains de productivité sur le long terme (ADDISON et HIRSCH, 1989). Elle influencerait indirectement la performance financière de l'entreprise, plus faible en présence de syndicats.

Des travaux précédents, il ressort que le degré de concentration du secteur, le pouvoir de l'entreprise sur son marché ainsi que ses investissements en actifs incorporels sont susceptibles de générer des revenus significatifs que les syndicats peuvent s'approprier pour tout ou partie. L'état actuel des recherches ne permet pas, cependant, de conclure sur cette question qui appelle encore à des interrogations.

Les résultats des travaux auxquels nous avons fait référence dans ce chapitre sont repris de manière synthétique ci-dessous (tableau 3). Leur interprétation requiert une certaine prudence compte tenu des limites que présente chaque étude et de l'existence de biais pour lesquels nous ne disposons pas toujours d'une information précise. Ce thème sera abordé dans la section 3 sur la base des quelques réflexions que nous avons pu mener à ce sujet.

---

<sup>24</sup> Voir également les travaux de ACS et AUDRETSCH (1987), HIRSCH et LINK (1987), BRONARS et DEERE (1986).

**Tableau 3****L'impact des syndicats sur les profits : une synthèse des principales études**

Références de l'étude	Unités observées	Période étudiée	Critères de mesure Caractéristiques de l'étude	Résultats
<b><u>Etudes sectorielles</u></b>				
Freeman (1983)	Secteurs industriels américains	1958 - 1976 1965 - 1976	Rentabilité avant impôt du capital investi Marge prix-coût  Comparaison secteurs fortement syndiqués / faiblement syndiqués	La présence de syndicats conduit à une baisse significative des profits. La marge prix-coût est inférieure de 13 à 19 % par rapport à celle des secteurs non syndiqués lorsque le taux de couverture atteint les 100 %. La réduction des profits est plus prononcée dans les secteurs fortement concentrés.
Karier (1985)	Secteurs industriels américains	1972	Marge prix-coût	Le syndicalisme réduit les profits de manière significative. La réduction est limitée aux secteurs concentrés. Les syndicats s'approprient environ 68 % des rentes potentielles de monopole.
Voos et Michel (1986-a)	Secteurs industriels américains  Taille de l'échantillon : 139	1968 1970 1972	Marge prix-coût  Comparaison secteurs fortement syndiqués / faiblement syndiqués	La syndicalisation réduit les profits de manière significative ; la baisse par rapport aux secteurs non syndiqués atteint les 23 % lorsque le taux de couverture est de 100 %. Certaines caractéristiques du secteur semblent influencer le niveau de syndicalisation (profits, taille des établissements, conditions de travail). La réduction des profits est plus importante lorsque la syndicalisation est considérée comme une variable endogène (- 35 %).

Références de l'étude	Unités observées	Période étudiée	Critères de mesure Caractéristiques de l'étude	Résultats
Domowitz, Hubbard et Petersen (1986)	Secteurs industriels américains Taille de l'échantillon : 284	1958-1981	Marge prix-coût	Les syndicats réduisent les profits de manière significative. L'écart par rapport aux secteurs non syndiqués se situe entre 22 et 25 % lorsque le taux de couverture atteint les 100 %. La réduction des profits ne semble pas se limiter aux secteurs fortement concentrés, sauf sur les périodes de chômage important.
Freeman et Medoff (1987)	Secteurs d'activité américains (3 groupes de données stat.)	1958-1976 1965-1976 1972, 1977	Marge brute Excédent d'exploitation / Actif économique  Comparaison secteurs fortement syndiqués / faiblement syndiqués	La syndicalisation tend à réduire les profits de manière significative, en particulier dans les secteurs les plus monopolistiques.
<b><u>Etudes micro-économiques</u></b>				
Clark (1984)	Unités de production appartenant à de grandes entreprises américaines. Base de données P.I.M.S. Taille de l'échantillon 902	1970-1980	Taux de rentabilité du capital investi Marge brute  Comparaison unit. syndiquées / unit. non syndiquées	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. 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 %.
Ruback et Zimmerman (1984)	Entreprises américaines cotées en bourse Taille de l'échantillon : 253	1962-1980	Etude des conséquences d'une élection syndicale sur l'évolution des cours boursiers Calcul de rentabilités anormales mensuelles	L'organisation d'une élection syndicale conduit à une baisse significative de la valeur de marché de l'entreprise. La réduction moyenne est de 3,8 % lorsqu'un syndicat est effectivement élu dans l'entreprise, et de 1,3 % dans le cas contraire.

Références de l'étude	Unités observées	Période étudiée	Critères de mesure Caractéristiques de l'étude	Résultats
Salinger (1984)	Entreprises de production américaines cotées en bourse  Taille de l'échantillon : 252	1976	Q de Tobin Taux de rentabilité du capital	L'impact négatif des syndicats sur les profits n'est constaté que dans les entreprises relevant de secteurs très concentrés Les syndicats semblent s'approprier une part significative des profits de monopole.
Connolly, Hirsch et Hirschey (1986)	Entreprises de production américaines	1977	Valeur d'excès = (valeur de marché - valeur comptable) / ventes	Les syndicats réduisent indirectement les profits de l'entreprise en limitant sa croissance et ses investissements en R & D.
Hirsch et Connolly (1987)	Entreprises américaines cotées en bourse, ayant pour une majorité d'entre elles une activité de production.  Taille de l'échantillon : 367	1977	Q de Tobin Taux de marge commerciale  Comparaison ent. syndiquées / non syndiquées	La présence de syndicats est associée à une baisse significative des profits (- 13 à - 20 % pour le Q de Tobin, - 11 à - 17 % pour la marge commerciale). La part de marché de l'entreprise ainsi que ses investissements en R & D constituent des sources de gains plus importantes pour les syndicats que le degré de concentration du secteur.
Machin et Stewart (1990)	Etablissements britanniques relevant du secteur privé.  Taille de l'échantillon : 1134	1980 1984	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.
Hirsch (1991)	Entreprises américaines cotées en bourse  Taille de l'échantillon : 705	1968-1980	Q de Tobin Taux de rentabilité du capital investi  Comparaison ent. syndiquées / non syndiquées	Les syndicats ont un impact négatif sur les profits de l'entreprise. Lorsque le taux de couverture est de 42,3 %, l'écart entre entreprises syndiquées et non syndiquées est de - 20 % pour le Q de Tobin, de - 14 % pour le taux de rentabilité du capital. Le degré de concentration du secteur ne semble pas constituer une source de gains importante pour les syndicats. A contrario, ces derniers semblent bénéficier des revenus liés à une faible concurrence étrangère, à la croissance du chiffre d'affaires et aux investissements en R & D de l'entreprise.

Références de l'étude	Unités observées	Période étudiée	Critères de mesure Caractéristiques de l'étude	Résultats
Machin (1991)	Entreprises britanniques	Années 80	Ratio de marge commerciale  Comparaison entreprises syndiquées / non syndiquées	Les entreprises syndiquées ont une marge commerciale inférieure de 1,7 % à celle des autres entreprises. La part de marché des entreprises constitue une source de gains aussi importante pour les syndicats que le degré de concentration du secteur. Les entreprises ayant de faibles taux d'importation semblent davantage pénalisées par la présence de syndicats que leurs concurrents.
Becker et Olson (1992)	Entreprises de production cotées, représentatives sur le plan économique (Etats-Unis)  Taille de l'échantillon : 297	1977	Valeur d'excès Marge prix-coût (P.C.M.)	La présence de syndicats engendre une baisse de la profitabilité des entreprises. L'écart par rapport à la moyenne est de - 30 % pour la P.C.M. et de - 18 % pour la valeur d'excès lorsque le taux de couverture atteint les 100 %. L'effet est principalement enregistré à de faibles niveaux de syndicalisation (< 10 %). Les investissements incorporels semblent constituer des sources de gains plus importantes pour les syndicats que le pouvoir de l'entreprise sur son marché.
Brunello (1992)	Entreprises de production japonaises non cotées appartenant à différents secteurs d'activité.  Taille de l'échantillon : 979	1987	Taux de rentabilité du capital investi Ratio de marge (basé sur le résultat courant avant I.S.)	Les syndicats ont un impact négatif significatif sur les profits. Cet impact est plus faible dans les P.M.E. que dans les grandes entreprises.
Machin et Stewart (1996)	Etablissements britanniques relevant du secteur privé.  Taille de l'échantillon : 892	1990	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

Références de l'étude	Unités observées	Période étudiée	Critères de mesure Caractéristiques de l'étude	Résultats
<p><u>Etudes basées sur des secteurs particuliers</u></p> <p>Voos et Michel (1986-b)</p>	<p>Chaînes de supermarché américaines</p> <p>Nombre d'observations : 71 (sur 6 chaînes)</p>	1970-1974	<p>Profits avant I.S. / C.A.</p> <p>Comparaison unités syndiquées / non syndiquées</p>	<p>La présence de 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.</p> <p>Les syndicats s'approprieraient 57 % des profits de monopole.</p>
Allen (1987)	<p>Secteur du bâtiment (Etats-Unis)</p> <p>3 types de projets de construction :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Ecoles ;</li> <li>- Bureaux à usage commercial .</li> <li>- Hôpitaux et nurseries.</li> </ul>	<p>1972</p> <p>1974</p> <p>1976</p>	<p>Profits dégagés par chaque projet.</p> <p>Comparaison projets réalisés par des salariés syndiqués / non syndiqués.</p>	<p>Le taux de rentabilité est quasiment identique, que le projet soit réalisé avec de la main d'œuvre syndiquée ou non syndiquée.</p>

### **SECTION 3 : UNE APPROCHE CRITIQUE DES TRAVAUX EMPIRIQUES**

Toute étude empirique présente des limites qu'il convient de prendre en compte dans l'interprétation des résultats. Ces dernières tiennent aux caractéristiques du modèle (paragraphe 3.1.), mais aussi à l'évaluation et au traitement de la variable syndicalisation (paragraphe 3.2.). Elles appellent d'autant plus à la prudence que certains écarts de rentabilité ou de profitabilité entre entreprises syndiquées et non syndiquées peuvent amener le lecteur à s'interroger sur la validité des résultats obtenus (paragraphe 3.3.).

#### ***3.1. La construction du modèle***

L'une des principales limites des études empiriques tient au choix des variables de contrôle dont la prise en compte permet de raisonner "toutes choses égales par ailleurs". En pratique, ce choix n'est pas toujours évident ; les modèles statistiques sont parfois peu significatifs, ce qui introduit un certain biais dans l'analyse.

L'évaluation des variables de contrôle peut également poser problème, en particulier lorsque doivent être mesurés l'importance des "barrières à l'entrée" ou le pouvoir de l'entreprise sur son marché. Il en est de même pour la performance financière qui repose sur de nombreux indicateurs, présentant chacun des limites particulières.

Dans tous les cas, il semble difficile de mener une étude empirique sans être confronté à ce type de problèmes. Les biais existent nécessairement, l'objectif étant, non pas de les exclure totalement (ce qui serait du reste impossible), mais plutôt de les réduire au maximum. D'où l'intérêt de choisir des variables significatives et de les évaluer aussi précisément que possible.

### **3.2. L'évaluation et le traitement de la variable syndicalisation**

L'analyse de la relation "syndicats-profits" amène de nombreux chercheurs à intégrer un taux de syndicalisation dans les modèles statistiques. Cette donnée est relativement accessible au niveau sectoriel, mais l'est beaucoup moins auprès des entreprises.

En pratique, l'évaluation du taux de syndicalisation peut se faire de différentes manières dans le cadre d'une étude micro-économique. Elle s'appuie parfois sur des données sectorielles (SALINGER, 1984, HIRSCH et CONNOLLY, 1987), mais peut également reposer sur des critères particuliers comme le nombre de plans de retraite négociés par les syndicats (BECKER et OLSON, 1992).

Dans tous les cas, l'évaluation précise d'un taux de syndicalisation pose problème compte tenu du peu d'informations dont disposent les chercheurs à ce sujet. Si les indicateurs précédents sont assez approximatifs, ils présentent néanmoins l'avantage d'affiner les résultats obtenus.

La probabilité de trouver des syndicats là où les profits potentiels sont élevés soulève, par ailleurs, un autre problème que nous avons déjà évoqué dans les paragraphes précédents. Des travaux montrent que l'impact négatif d'une présence syndicale peut être en effet sous-évalué si cette dernière est considérée comme une variable exogène, ce qui est généralement le cas (VOOS et MICHEL, 1986-a, HIRSCH et CONNOLLY, 1987, HIRSCH, 1991).

### **3.3. L'analyse des résultats**

La plupart des travaux portant sur notre sujet concluent, comme nous l'avons déjà vu, à un impact négatif des syndicats sur les profits. Si cette relation semble clairement établie, l'importance de l'écart parfois constaté entre entreprises syndiquées et non syndiquées appelle néanmoins à des interrogations. Comment survivre en effet dans un



environnement concurrentiel lorsque la baisse des profits atteint des niveaux aussi élevés? Peut-on affirmer que les résultats obtenus reflètent une situation réelle sous l'hypothèse où certaines entreprises, n'ayant pas survécu à la syndicalisation, sont exclues de l'analyse? Ces questions sont notamment posées par ADDISON et HIRSCH (1989).

Les résultats demandent par ailleurs à être interprétés prudemment dans la mesure où la plupart des travaux ne permettent pas d'évaluer les conséquences directes d'une implantation syndicale sur les profits. L'effet est donc supposé persister dans le temps, comme le souligne CLARK (1984).

Une dernière limite tient au fait que la plupart des études reposent sur une approche essentiellement "économique" par la prise en compte de la structure du marché et du pouvoir que l'entreprise exerce sur ce dernier. Cette approche n'explique que partiellement la façon dont les syndicats influencent les profits. Elle peut être complétée par une étude financière axée sur les salaires et la productivité du facteur travail qui semblent tous deux évoluer en présence de syndicats.

## **CONCLUSION DU CHAPITRE 2**

L'impact des syndicats sur la performance financière est un thème de recherche largement débattu dans les pays anglo-saxons où de nombreuses études, tant micro-économiques que sectorielles, ont été publiées sur le sujet depuis une vingtaine d'années. Cette question semble faire aujourd'hui l'objet d'un consensus, un impact négatif significatif étant le plus souvent observé.

Une revue des principaux travaux théoriques laisse à penser que les syndicats tirent une part importante de leurs revenus de trois facteurs : la structure du marché, le pouvoir que l'entreprise exerce sur ce dernier, ainsi que les investissements en actifs incorporels. La contradiction de certains résultats empiriques soulève néanmoins des interrogations qui ne permettent pas de conclure sur ce point.

L'interprétation des résultats appelle, dans tous les cas, à la prudence compte tenu des biais inhérents à chaque étude. Ces derniers sont liés, pour la plupart, à la construction du modèle, au choix des variables de contrôle ainsi qu'à l'évaluation de la syndicalisation. Une approche économique, axée sur la structure du marché et le pouvoir de l'entreprise, s'avère par ailleurs insuffisante pour expliquer l'impact des syndicats sur les profits. Elle peut être complétée par une analyse financière, portant sur les salaires et la productivité du facteur travail, qui fait l'objet du chapitre suivant.

### **CHAPITRE 3 : L'ANALYSE DE LA RELATION "SYNDICATS-PERFORMANCE FINANCIERE"**

L'impact négatif des syndicats sur les profits résulte de nombreux facteurs, tant internes qu'externes à l'entreprise. D'un point de vue financier, celui-ci s'expliquerait par le paiement de salaires plus élevés.

Une revue des principales études portant sur ce sujet est faite dans la première section. L'analyse est volontairement axée sur les travaux anglo-saxons dont relèvent la plupart des données empiriques.

En dehors de l'aspect rémunération, l'impact des syndicats résulterait d'un effet sur la productivité des salariés dont l'amplitude varie fortement d'une étude à une autre. La deuxième section de ce chapitre rend compte de la diversité des résultats empiriques ainsi que des facteurs susceptibles d'influencer cette relation. Une synthèse théorique permet cependant de mieux cerner le processus par lequel les syndicats peuvent jouer favorablement ou défavorablement sur la productivité.

## **SECTION 1 : PAR LES SALAIRES**

L'impact des syndicats sur les salaires est un sujet auquel de nombreux chercheurs se sont déjà intéressés. La question a été plus particulièrement traitée dans les pays anglo-saxons où l'impact semble être significativement positif. Celui-ci évoluerait néanmoins en fonction de la période de temps observée et des conditions économiques auxquelles les entreprises doivent faire face (paragraphe 1.1.). Il dépendrait également des caractéristiques du système de relations sociales propre à chaque pays, comme semblent le montrer les études japonaises et françaises réalisées à ce sujet (paragraphe 1.2.).

### ***1.1. Une synthèse des travaux anglo-saxons***

L'impact d'une présence syndicale sur les salaires est, comme nous l'avons déjà dit, un thème récurrent dans les pays anglo-saxons où de nombreuses études ont été publiées sur le sujet depuis le début du siècle. Ce thème semble faire aujourd'hui l'objet d'un consensus, théoriciens et praticiens s'accordant pour dire que les établissements syndiqués offrent, en moyenne, une rémunération supérieure à celle de leurs homologues non syndiqués.

Si un impact significatif est effectivement constaté, l'ampleur du surcoût salarial induit par la présence de syndicats demeure une question ouverte. Les écarts de résultats constatés d'une étude à une autre avoisinent en moyenne les 5 points de pourcentage, ce qui est important si l'on considère que le surcoût salarial se situe généralement entre 10 et 15 % (JARELL et STANLEY, 1990).

L'impact des syndicats varierait selon :

- les caractéristiques de l'échantillon et de la population observée ;
- le modèle utilisé ainsi que le choix des variables de contrôle ;
- la nature des relations sociales spécifiques à chaque pays.

Par ailleurs, comme le suggère STEWART (1990), celui-ci dépendrait également du contexte économique dans lequel évoluent les entreprises.

Parmi les premières études américaines consacrées à l'impact des syndicats sur les salaires figurent celles de MOORE (1911) et DOUGLAS (1930). Un ouvrage essentiel fut édité quelques années plus tard par DUNLOP (1944) ainsi qu'une série de thèses de doctorat soutenues notamment à l'Université de Chicago et d'Harvard. La plupart de ces travaux ont été repris et analysés par LEWIS (1963) dont les recherches constituent, encore aujourd'hui, une référence en la matière.

L'auteur aboutit à la conclusion selon laquelle les syndicats contribuent à un surcoût salarial moyen compris entre 10 et 15 %. L'effet varie néanmoins selon la période et les catégories de salariés observées. Les principaux résultats de cette étude sont repris dans le tableau 1.

**Tableau 1**

**L'étude de Lewis (1963) : les principaux résultats**

Période de temps	Unités observées	Ecart salarial
1923-29	Données sectorielles	15-20
1931-33	diverses	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. XVIII, March 1980, p. 6

LEWIS (1963) relève un impact relativement faible sur les salaires en période d'inflation (1945-1949), lequel tend à augmenter dans les phases de récession (1931-1933).

Ces résultats sont expliqués comme suit par l'auteur :

1) En période de récession, les syndicats parviennent à maintenir le niveau des salaires par le biais des négociations. Cette disposition ne s'applique pas cependant aux salariés non syndiqués dont la rémunération tend à diminuer. L'écart entre les deux groupes se creuse par conséquent.

2) En période d'inflation, les employeurs ne peuvent accorder des revalorisations de salaires importantes compte tenu de l'augmentation générale des coûts à laquelle ils doivent faire face : l'écart entre syndiqués et non syndiqués se resserre. L'idée traditionnelle d'une compensation par les prix, que les entreprises sont en mesure de pratiquer dans un contexte inflationniste, n'est donc pas évoquée ici.

Plus récemment, d'autres travaux significatifs se sont intéressés à l'impact des syndicats sur les salaires dont ceux de BROWN et MEDOFF (1978). Cette étude, sur laquelle nous reviendrons dans la section suivante, porte sur un échantillon d'entreprises de production américaines dont les données ont été observées en 1972. BROWN et MEDOFF (1978) aboutissent à la même conclusion que LEWIS (1963) : la présence de syndicats engendre un surcoût salarial significatif, l'écart moyen entre établissements syndiqués et non syndiqués se situant aux environs de 22 %.

Si un impact positif est effectivement constaté, celui-ci semble néanmoins plus marqué que dans la première moitié du 20<sup>ème</sup> siècle (Cf. LEWIS, 1963). Ce résultat tient sans doute aux caractéristiques de l'étude, mais aussi 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. En dehors des raisons purement économiques (fermeture de grands complexes industriels, montée du chômage, ...), on notera d'ailleurs que ce comportement favorisa l'affaiblissement, puis le déclin du syndicalisme américain.

Une synthèse chronologique des études portant sur notre sujet nous amène à nous intéresser aux travaux plus récents de LEWIS (1986). Cet ouvrage, qui constitue une référence en la matière, rassemble les données de 150 études américaines (période 1967-1979).

Les résultats demeurent assez proches de ceux observés sur la première moitié du 20<sup>ème</sup> siècle : l'écart annuel de salaires entre syndiqués et non syndiqués se situe entre 9,6 et 16,4 %, laissant entrevoir un impact très négatif sur les profits<sup>1</sup>. La relation entre ces deux variables est mise en évidence par VOOS et MICHEL (1986-a) dont les travaux ont déjà été cités dans le chapitre précédent. En se basant sur différents secteurs américains (période 1968-1972), les auteurs aboutissent à la conclusion selon laquelle la présence de syndicats conduit à une redistribution importante des revenus du capital vers le travail. Cette situation engendre une augmentation des salaires, expliquant en partie l'impact négatif des syndicats sur les profits.

Une conclusion similaire ressort de l'étude de FREEMAN et MEDOFF (1987) qui, tout comme les travaux de LEWIS (1963, 1986), offre une synthèse de plusieurs années de recherches menées aux Etats-Unis entre 1970 et 1980. Le tableau 2 en présente les principaux résultats.

---

<sup>1</sup> Cet ouvrage a été repris quelques années plus tard par JARELL et STANLEY (1990) qui, après avoir maîtrisé l'incidence des cycles économiques et des caractéristiques de chaque étude, aboutissent à un écart salarial plus faible, compris entre 8,9 et 12,4 %.

**Tableau 2**

**L'impact de la syndicalisation sur les salaires : l'apport de Freeman et Medoff (1987)**

	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., Medoff J.L., *Pourquoi les syndicats? Une réponse américaine*, Paris, Economica, 1987, p. 44

Ce tableau montre que les salariés syndiqués sont généralement mieux payés que les non syndiqués : l'écart de rémunération oscille en moyenne entre 20 et 30 %. Comme le soulignent FREEMAN et MEDOFF (1987), des différences significatives sont néanmoins constatées selon le secteur d'activité. Ces dernières tiennent essentiellement au pouvoir



monopolistique<sup>2</sup> des organisations syndicales, lui-même lié à la situation concurrentielle de l'entreprise et au marché de l'emploi.

En réalité, le pouvoir des syndicats est limité par le fait qu'une augmentation de salaires peut inciter la direction à réduire le nombre d'emplois et favoriser le facteur capital au détriment du facteur travail. Dans ces conditions, comme le font remarquer FREEMAN et MEDOFF (1987), on s'attend par conséquent à ce que les gains salariaux soient plus élevés dans les secteurs peu sensibles à ce phénomène tels que l'aviation (cas particulier des pilotes de ligne).

D'autres facteurs, susceptibles de limiter le niveau des revendications, existent néanmoins : la structure du marché, généralement évaluée en fonction du degré de concentration du secteur, et le pouvoir que l'entreprise exerce sur ce dernier (FREEMAN et MEDOFF, 1987). Au risque de mettre leur société en péril, les syndicats ne peuvent en effet demander des augmentations de salaires importantes quand celle-ci se trouve dans une situation très concurrentielle qui ne lui laisse quasiment aucune marge de manœuvre. L'existence de faibles contraintes environnementales constitue, à l'inverse, une source de gains essentielle pour ces organisations dont l'impact est alors plus marqué sur les rémunérations et indirectement sur les profits (Cf. chapitre précédent).

Si un effet positif est effectivement constaté dans les années soixante-dix, période relativement favorable aux revendications salariales, la situation semble avoir évolué depuis. Cette remarque s'appuie notamment sur les travaux de KAUFMAN et KAUFMAN (1987) dont les données couvrent l'année 1982. En se basant sur un échantillon de 37 entreprises américaines, fabricants de pièces automobiles, les auteurs aboutissent à la conclusion selon laquelle la présence de syndicats non affiliés à l'UAW (United Automotive Workers) est sans effet sur les salaires. Bien que ce résultat ne soit pas significatif, le niveau des rémunérations tendrait d'ailleurs à être plus faible dans ce cas. A l'inverse, la présence de syndicats affiliés à l'UAW engendrerait un surcoût salarial de 33 % (calculé par rapport aux entreprises non syndiquées).

---

<sup>2</sup> Pouvoir exercé par les syndicats, notamment en matière de négociation.

Comme le soulignent KAUFMAN et KAUFMAN (1987), ce résultat doit toutefois être interprété prudemment compte tenu de la faiblesse des observations qui ne s'appuient ici que sur quatre entreprises. Nonobstant, celui-ci permet de mettre en évidence un impact différent selon l'affiliation syndicale, critère rarement pris en compte dans les études empiriques.

Parmi les autres travaux couvrant la période des années quatre-vingt figurent ceux de FREEMAN et KLEINER (1990). Cette étude contribue à mettre en évidence l'impact des syndicats sur les salaires et les pratiques de G.R.H. d'établissements nouvellement "organisés". Pour cela, une comparaison est faite avec leur concurrent le plus proche, dépourvu de représentation syndicale<sup>3</sup>.

Cette technique particulière permet de mettre en évidence l'effet marginal plutôt que l'effet moyen de la syndicalisation sur les salaires. Elle diffère par conséquent de la plupart des travaux antérieurs qui reposent sur une simple comparaison entre entreprises syndiquées et non syndiquées.

Les auteurs aboutissent alors à la conclusion suivante :

*La présence de syndicats est sans effet sur les salaires, mais contribue à modifier certaines pratiques de G.R.H. touchant notamment au système d'affectation des postes et à la protection de l'ancienneté.*

L'absence d'impact sur les rémunérations tiendrait, selon FREEMAN et KLEINER (1990), à différents facteurs auxquels nous avons déjà fait référence dans les chapitres précédents :

- un environnement économique défavorable ;
- une concurrence étrangère relativement forte ;
- un chômage croissant ;
- une représentation syndicale en déclin.

---

<sup>3</sup> L'échantillon total comprend 364 unités dont 203 nouvellement syndiquées.

Dans un contexte défavorable aux entreprises, les syndicats ne peuvent légitimement négocier des augmentations de salaires importantes. Par ailleurs, comme le font remarquer les auteurs, une organisation nouvellement implantée aurait plutôt tendance à privilégier, du moins au début, les aspects touchant aux processus décisionnels ainsi qu'à l'organisation du travail aux rémunérations.

Une synthèse des principaux travaux américains présentés ci-dessus permet donc de conclure à un impact globalement positif des syndicats sur les salaires. Cet impact varierait en fonction des caractéristiques de chaque étude et du contexte économique dans lequel évoluent les entreprises. Mais il dépendrait également de la position concurrentielle de celles-ci, comme le soulignent FREEMAN et MEDOFF (1987).

Cette dernière conclusion est également validée par les travaux de STEWART (1990) dont la particularité est de porter sur des entreprises britanniques. En se basant sur un large échantillon d'établissements observés en 1984, l'auteur montre que l'impact 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 alors qu'il est inexistant dans le cas contraire.

En dépit des spécificités du système de relations sociales britannique, 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 cependant pas le seul. Au travers des négociations collectives, les syndicats contribueraient en effet à une harmonisation des salaires entre et au sein des établissements (FREEMAN, 1980, FREEMAN et MEDOFF, 1987). Bien qu'elle ne fasse pas directement l'objet de notre étude, cette question sera évoquée dans le dernier chapitre de la thèse consacré aux résultats empiriques.

## ***1.2. Les études japonaises et françaises***

En dehors des nombreux travaux anglo-saxons portant sur la relation "syndicats-salaires" figurent les études de BRUNELLO (1992) et BENSON (1994) auxquelles nous avons déjà fait référence dans le chapitre précédent. Ces dernières présentent toutes deux la particularité de couvrir un échantillon d'entreprises japonaises, observées respectivement en 1987 et 1991.

BRUNELLO (1992) aboutit à des résultats très différents de ceux des études anglo-saxonnes, la présence de syndicats engendrant une baisse des salaires réguliers, nets de primes et d'avantages divers. Une distinction doit cependant être faite entre les P.M.E. de moins de 300 salariés et les grandes entreprises pour lesquelles l'impact est respectivement évalué à - 4,3 % et 3,7 %. Ces différences expliqueraient d'ailleurs l'effet plus marqué des syndicats sur la performance financière dans les sociétés de taille importante (Cf. chapitre précédent). Elles tiendraient, selon BRUNELLO (1992), 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 niveau 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 (effectifs inférieurs à 20 salariés).

Par ailleurs, la seule prise en compte des salaires réguliers ne permet pas de définir l'impact global des syndicats sur les rémunérations qui incluent en réalité d'autres éléments. L'étude de BENSON (1994) apporte des précisions intéressantes à ce sujet. Conformément à 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, d'autre part à une rémunération plus forte des heures supplémentaires<sup>4</sup>. Si la présence de syndicats conduit à une baisse des salaires réguliers, l'impact global, évalué en tenant compte des éléments annexes, apparaît toutefois positif. Cette situation nuit à la performance financière, plus faible dans les entreprises syndiquées (BENSON, 1994).

---

<sup>4</sup> Voir également NAKARUMA, SATO et KAMIYA (1989).

A la différence des pays anglo-saxons où ce thème a été largement traité, la France ne dispose que de rares études consacrées à l'impact des syndicats sur les salaires et, plus généralement, sur les profits. Comme le soulignent d'ARCIMONES et HUAULT (1996, p. 210), *le déclin de ces institutions est "couramment regretté, parfois expliqué, mais leur influence sur les modes de gestion des entreprises françaises reste largement méconnue. Cette situation surprend, alors que les syndicats structurent la vie des organisations d'une part, et que leur rôle continue d'inspirer de nombreux travaux internationaux d'autre part"*.

Parmi les rares études consacrées à ce sujet figure celle de COUTROT (1996). Tirée d'une enquête de l'INSEE<sup>5</sup>, cette dernière présente l'avantage d'intégrer de très nombreuses données concernant à la fois les entreprises et leurs salariés. Elle autorise, de fait, une évaluation assez précise de l'impact des syndicats sur les salaires.

Les résultats obtenus par COUTROT (1996) sont assez éloignés de ceux des études anglo-saxonnes : l'auteur met en évidence un surcoût salarial d'environ 3 % dans les entreprises disposant au moins d'un syndicat<sup>6</sup>. Ce résultat varie néanmoins selon les secteurs d'activité, comme le montre le tableau 3.

---

<sup>5</sup> Enquête E.C.S. (Coût et Structure des Salaires), 1997

<sup>6</sup> Ce surcoût est calculé par rapport aux entreprises non syndiquées.

**Tableau 3**

**L'impact des syndicats sur les salaires : l'étude de Coutrot (1996)**

*Variable expliquée : log (salaire horaire)*

Secteurs d'activité	Surcoût salarial calculé dans les entreprises disposant au moins d'un syndicat
Ind. agric. 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 %
Ensemble	3,2 %

(\*) Non significatif

Source : Coutrot T., "Relations sociales et performance économique. Une première analyse empirique du cas français", *Travail et Emploi*, n° 66, 1996, p. 53

L'impact des syndicats sur les salaires résulterait des négociations collectives que les délégués sont, en principe, les seuls à pouvoir mener. Comme nous l'avons vu dans la première partie de cette thèse (titre 1), le thème des salaires doit d'ailleurs être débattu au moins une fois par an dès lors qu'une organisation représentative est implantée dans l'entreprise (loi Auroux de 1982). L'impact est cependant moins marqué que dans les pays anglo-saxons où les syndicats bénéficient, il est vrai, d'une situation de monopole qui les place en position de force par rapport à l'employeur.

A défaut d'être exhaustive, cette première section permet de juger du nombre et de la diversité des travaux consacrés à l'impact des syndicats sur les salaires. Une synthèse des principaux résultats empiriques est faite dans le tableau 4.

**Tableau 4**

**L'impact des syndicats sur les salaires : une synthèse des principales études**

Références de l'étude	Unités observées	Période étudiée	Critères de mesure Caractéristiques de l'étude	Résultats
Lewis (1963)	Données américaines tirées de travaux antérieurs	1 <sup>re</sup> moitié du 20 <sup>ème</sup> siècle	Salaires moyens Synthèse d'études américaines (20 au total)	Les syndicats engendrent un surcoût salarial compris entre 10 et 15 %. Ce surcoût varie en fonction des catégories socio-professionnelles et de la période étudiées. 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)	Entreprises de production américaines Taille de l'échantillon : 341	1972	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)	Données américaines tirées de travaux antérieurs	1967-1979	Salaires moyens Synthèse d'études américaines (150 au total)	L'écart annuel de salaires entre syndiqués et non syndiqués se situe entre 9,6 et 16,4%.
Voos et Michel (1986-a)	Secteurs industriels américains	1968 1970 1972	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)	Données américaines tirées de travaux antérieurs	Années 70	Salaires moyens Synthèse d'études portant sur la population américaine.	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

1<sup>ère</sup> partie : Syndicats et performance financière des entreprises : l'analyse traditionnelle

Références de l'étude	Unités observées	Période étudiée	Critères de mesure Caractéristiques de l'étude	Résultats
Kaufman et Kaufman (1987)	Fabricants de pièces automobiles (Etats-Unis)  Taille de l'échantillon : 37	1982	Taux horaires moyens  Prise en compte de l'affiliation syndicale	La présence de 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.
Freeman et Kleiner (1990)	Etablissements américains  Taille de l'échantillon : 364	Années 80	Salaires moyens  Comparaison étab. nouvellement syndiqués / étab. non syndiqués	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 salariales.
Jarell et Stanley (1990)	Données américaines tirées de travaux antérieurs	1967-1979	Salaires moyens  Synthèse basée sur les travaux de Lewis (1986).  Analyse de l'incidence des cycles économiques ainsi que des caractéristiques de chaque étude sur les résultats	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)	Etablissements britanniques de 25 salariés et plus  Taille de l'échantillon : environ 2000	1984	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)	Entreprises de production japonaises, non cotées, relevant de différents secteurs d'activité  Taille de l'échantillon : 979	1987	Salaires réguliers moyens, nets de primes	L'écart de salaires entre entreprises syndiquées et non syndiquées 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.



Références de l'étude	Unités observées	Période étudiée	Critères de mesure Caractéristiques de l'étude	Résultats
Benson (1994)	Entreprises de production japonaises  Taille de l'échantillon : 971	1991	Compléments de salaires (rémun. des heures supp. + primes)	Les compléments de salaires sont plus élevés dans les entreprises syndiquées que non syndiquées.
Coutrot (1996)	Etablissements français relevant de différents secteurs d'activité  Données tirées de l'enquête E C S (INSEE)	Début des années 90	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

## **SECTION 2 : PAR LA PRODUCTIVITE DU FACTEUR TRAVAIL**

L'impact des syndicats sur la productivité des salariés divise depuis longtemps les économistes et théoriciens du travail. En dépit de l'important débat qu'a suscité ce thème de recherche dans les années quatre-vingt, la question appelle encore à de nombreuses interrogations. Une synthèse empirique ne permet d'ailleurs pas de conclure à ce sujet : l'impact des syndicats sur la productivité des salariés serait positif, négatif ou neutre selon le cas ; il dépendrait notamment de la nature des relations sociales prévalant dans chaque pays, mais aussi dans chaque entreprise (paragraphe 2.1.).

Le processus par lequel les syndicats influencent la productivité est en réalité très complexe car il relève à la fois d'éléments favorables et défavorables. Son étude a fait l'objet de nombreuses théories s'appuyant notamment sur l'idée d'une "voix collective" ou d'un "effet choc" (paragraphe 2.2.).

### ***2.1. Les principaux résultats empiriques***

L'impact des syndicats sur la productivité des salariés a fait, depuis le début du siècle, l'objet de nombreux travaux portant essentiellement sur des données anglo-axonnes. Cette question a resurgi dans les années quatre-vingt alors que le contexte économique incitait les responsables d'entreprise à repenser la gestion des relations industrielles<sup>7</sup>. Les travaux les plus significatifs sont présentés dans les paragraphes ci-dessous.

#### **2.1.1. L'apport essentiel des travaux anglo-saxons**

Parmi les travaux les plus importants consacrés à l'impact des syndicats sur la productivité figurent ceux de BROWN et MEDOFF (1978). Ces derniers portent sur un échantillon relativement large d'entreprises de production américaines (341 au total)

---

<sup>7</sup> L'idée d'une gestion stratégique des relations industrielles a notamment été évoquée par KOCHAN, MCKERSI et CAPPELI (1984).

observées sur l'année 1972. Ils autorisent une évaluation précise de l'impact des syndicats et constituent, encore aujourd'hui, une référence en la matière.

Après prise en compte des caractéristiques de la main d'œuvre (âge, sexe, niveau de formation, ...) et du niveau d'intensité capitalistique, susceptibles d'introduire un biais dans l'analyse, BROWN et MEDOFF (1978) aboutissent au résultat suivant : les établissements syndiqués présentent une productivité supérieure d'environ 22 % à celle des non syndiqués<sup>8</sup>. Cet impact s'expliquerait, en partie, par le fait que les syndicats contribuent à une baisse du taux d'absentéisme dans l'entreprise. Il compenserait le surcoût salarial lié à la présence de ces organisations que les auteurs estiment également à près de 22 % (Cf. section 1). Bien que l'effet sur les profits ne soit pas clairement mis en évidence, BROWN et MEDOFF (1978, p. 377) aboutissent à la conclusion suivante :

*"Union and nonunion establishments (in U.S. manufacturing) can compete in the same product market despite the fact that the former pay their workers more because unionized workers (establishments) are more productive by a roughly offsetting amount".*

Comme le soulignent les deux auteurs, ces résultats doivent cependant être interprétés prudemment compte tenu de l'existence de certains biais méthodologiques. Le fait d'utiliser une valeur ajoutée comme mesure de la production introduit notamment un risque de confusion entre l'effet prix et l'effet quantité. On notera néanmoins que ce risque est limité lorsque les entreprises interviennent sur des marchés concurrentiels qui ne leur laissent qu'une faible marge de manœuvre au niveau tarifaire. Par ailleurs, si un lien de dépendance est effectivement constaté entre la présence de syndicats et un niveau élevé de productivité, il semble difficile d'affirmer que cette relation est uniquement de cause à effet. L'idée que les syndicats s'implantent essentiellement dans des entreprises à forte productivité, susceptibles de générer des profits pour ces derniers (notamment sous la forme de salaires plus élevés), ne peut être écartée. En raison sans doute des difficultés que

---

<sup>8</sup> Productivité mesurée par le ratio V.A. / Effectif.

revêt cette démarche, l'hypothèse d'une endogénéité de la variable "syndicalisation" n'a cependant été traitée que dans un nombre limité de cas<sup>9</sup>.

Parmi les autres travaux significatifs portant sur notre thème de recherche figurent ceux de CLARK (1980-a, 1980-b). La première de ces études contribue à mettre en évidence l'impact d'une implantation syndicale sur la productivité des salariés. Elle repose sur une comparaison post / ante des résultats de chaque entreprise, se démarquant ainsi de la plupart des travaux empiriques qui se font en coupe transversale. Elle présente, par ailleurs, l'avantage d'utiliser une mesure physique de la production qui élimine tout risque de confusion avec un quelconque effet "prix".

Comme le soulignent néanmoins FREEMAN et MEDOFF (1987), une telle démarche ne vaut que si les entreprises fabriquent des produits similaires et peu diversifiés autorisant une comparaison "directe" des quantités produites. Sans doute est-ce d'ailleurs la raison pour laquelle CLARK (1980-a) s'est intéressé ici à une activité relativement simple : la fabrication de ciment.

En se basant sur un échantillon d'entreprises américaines, observées entre 1953 et 1976, CLARK (1980-a) aboutit à la conclusion selon laquelle la syndicalisation contribue à augmenter la productivité des salariés. L'impact global avoisinerait les 6 % et tendrait à se maintenir au cours du temps, justifiant par là même l'intérêt des recherches basées sur une comparaison entre unités syndiquées et non syndiquées. Cette autre démarche est d'ailleurs adoptée par CLARK (1980-b) dans une deuxième étude présentant des caractéristiques similaires à celle que nous venons d'évoquer (échantillon constitué de fabriques de ciment américaines dont la production est mesurée en unités physiques). La période observée est cependant plus courte, seules les années 1973 à 1976 étant en effet prises en compte<sup>10</sup>.

CLARK (1980-b) contribue à mettre en évidence un impact positif des syndicats sur la productivité des salariés. L'écart moyen entre entreprises syndiquées et non

---

<sup>9</sup> Voir notamment VOOS et MICHEL (1986-a), HIRSCH (1991).

<sup>10</sup> Les études en coupe transversale permettent de travailler sur des périodes plus courtes que les études longitudinales.

syndiquées se situe dans la fourchette des 6-8 %, et confirme les données de l'étude précédente. Des différences importantes sont néanmoins relevées d'une région à une autre, cette dernière variable semblant jouer de manière significative sur les résultats.

CLARK élargit son champ de recherche quelques années plus tard (1984) en reprenant les données d'une étude réalisée par l'Institut de Planification Stratégique (P.I.M.S.)<sup>11</sup>. Celle-ci présente l'avantage de couvrir un large échantillon d'unités de production américaines. Elle intègre, par ailleurs, de très nombreuses variables de contrôle concernant notamment la structure du marché (barrières à l'entrée, croissance du secteur, part des importations, ...) et les caractéristiques de la main d'œuvre. La productivité des salariés, mesurée par le chiffre d'affaires et la valeur ajoutée, est observée entre 1970 et 1980.

Sur la base d'un modèle de régression, CLARK (1984) aboutit à des résultats quelque peu différents des précédents : la syndicalisation, mesurée par un taux de couverture ou une variable dichotomique, a un effet négatif faible voire négligeable sur la productivité. Des différences importantes existent néanmoins d'un secteur à un autre, l'écart entre unités syndiquées et non syndiquées oscillant entre 17 % dans le textile, l'ameublement ou encore l'industrie pétrolière.

Dans tous les cas, comme le souligne CLARK (1984), ces résultats demandent à être interprétés prudemment compte tenu des caractéristiques du modèle et de la base de données P.I.M.S. qui ne concerne que des unités de production, et non pas des entreprises.

En dehors de ce cas particulier, la lecture des paragraphes précédents nous permet de conclure à un impact globalement positif des syndicats sur la productivité des salariés. Ce résultat est également validé par les travaux d'ALLEN (1986) et de MEFFORD (1986) sur lesquels nous reviendrons ultérieurement. Il varie selon de nombreux facteurs, en outre le secteur d'activité, la localisation géographique des établissements, mais aussi la période de temps observée. Le dernier de ces aspects est plus particulièrement mis en évidence par FREEMAN et MEDOFF (1987) dont l'ouvrage présente une synthèse d'études américaines

---

<sup>11</sup> "Profit Impact of Market Strategies"

consacrées à l'impact des syndicats sur la productivité. Les principaux résultats, obtenus à l'aide d'une fonction de production, sont repris dans le tableau 5.

**Tableau 5**

**L'impact de la syndicalisation sur la productivité : l'analyse de la fonction de production**

Etudes calculant la productivité en fonction de la valeur ajoutée ou de la production (en valeur) par salarié. <i>Secteurs, unité de comparaison, période étudiée</i>	Ecart de productivité (en %) entre le secteur organisé et non organisé, la quantité de capital par employé et tous les autres facteurs restant constants.
1) Industries de fabrication, Etats	
1972 B	10
1977	31
Variations entre 1972 et 1975	9
2) Mobilier d'intérieur bois, usines	
1975-1976	15
3) Bâtiment (résultat ajusté en fonction d'un indice régional des prix), Etat	
1972-1975	21 à 28
4) Office Building Construction (résultat ajusté en fonction d'un indice régional des prix), entrepreneurs	
1974	39
5) Industries de fabrication, entreprises individuelles	
1980	-2
Etudes calculant la productivité en fonction des unités produites par salarié. <i>Secteur, unité de comparaison, période étudiée</i>	
6) Charbon bitumineux (tonnes), mines	
1965	33 à 38
1970	-4 à 8
1975	-20 à -17
1980	-18 à -14
7) Bâtiments (pieds carrés), immeubles	
1974	36

Note :

(1) : 1972B et 1977 : calculs réalisés par Jonathan Leonard à partir des données du Census of Manufacturers. (2) : Frantz J., *The Impact of Trade Unions on Productivity in the Wood Household Furniture Industry*, Thèse d'études, Harvard University, 1976. (3) Allen S.G., "Unionized Workers Are More Productive", North Carolina State University, 1981, ronéotypé. (4) et (7) : Allen S.G., "Unionization and Productivity in Office Building and School Construction", North Carolina State University, 1983, ronéotypé, p. 27-30. (5) : Clark K.B., "Unionization and Firm Performance : The Impact on Profits, Growth, and Productivity", Harvard Business School, 83-16, 1983. (6) : Connerton M., Freeman R.B., Medoff J.L., "Industrial Relations and Productivity : A Study of the US Bituminous Coal Industry", Harvard University, révisé en 1983, ronéotypé.

Source : Freeman R.B., Medoff J.L., *Pourquoi les syndicats ? Une réponse américaine*, Paris, Economica, 1987, p. 167

La lecture de ce tableau, qui couvre près de vingt années de recherche, permet de relever un impact globalement positif des syndicats sur la productivité des salariés. Celui-ci varie néanmoins en fonction de la période observée, comme le montrent CONNERTON, FREEMAN et MEDOFF (1983) (étude n° 6). En se basant sur un ensemble de mines de charbon américaines dont la production est mesurée en unités physiques, les auteurs mettent en évidence un impact largement positif en 1965, lequel devient négatif en 1975 et 1980. Ces résultats montrent que l'effet des syndicats peut considérablement varier avec le temps compte tenu de l'évolution du contexte économique et politique, mais aussi des relations professionnelles. Si un impact positif est effectivement constaté dans les années soixante-dix, celui-ci tendrait à être plutôt négatif dans les années quatre-vingt. En dehors des travaux de CONNERTON, FREEMAN et MEDOFF (1983), cette hypothèse semble être également validée par BEMMELS (1987) ainsi que MITCHELL et STONE (1992).

La première de ces études porte sur un échantillon d'entreprises de production américaines observées en 1982. La productivité est estimée par la valeur ajoutée compte tenu de la diversité des secteurs d'activité et des produits fabriqués. Une comparaison entre unités syndiquées et non syndiquées permet à BEMMELS (1987) d'obtenir les résultats suivants : *les syndicats ont un impact négatif sur la productivité, plus marqué dans les entreprises présentant un taux de couverture inférieur à 100 %. Ce résultat tient, selon l'auteur, au fait qu'une syndicalisation partielle peut refléter un certain désaccord des salariés quant à l'utilité des organisations représentatives du personnel. Une telle situation est alors susceptible de générer des conflits, nuisibles au climat social et à la productivité.*

Un impact négatif des syndicats est également constaté par MITCHELL et STONE (1992) dont les travaux couvrent l'année fiscale 1986. Cette étude porte sur un échantillon de scieries implantées dans l'Ouest des Etats-Unis. Elle présente la particularité d'intégrer les variables suivantes :

- la qualité des produits fabriqués (bois de charpente) ;
- les principaux facteurs ou "inputs" mis en œuvre (nombre d'heures de production et de supervision, montant du capital social, quantités de matières premières utilisées).

L'omission de ces différentes variables peut, selon MITCHELL et STONE (1992), introduire un biais important dans l'analyse si l'on considère qu'une augmentation des coûts salariaux incite les responsables à se tourner vers des produits et / ou des techniques de production qui demandent moins de main d'œuvre<sup>12</sup>. Il en résulte une surévaluation de l'impact des syndicats sur la productivité, pouvant expliquer l'ampleur des résultats constatés dans la plupart des travaux empiriques.

Après prise en compte de la qualité des produits fabriqués ainsi que des facteurs mis en œuvre, MITCHELL et STONE (1992) montrent que les entreprises syndiquées présentent une productivité nettement inférieure à celle des non syndiquées. L'écart se situerait entre -12 et - 21 %, contribuant à un impact très négatif sur les profits.

L'idée que l'effet des syndicats puisse évoluer avec le temps est également validée par DENNY (1997). Cette étude présente la particularité de porter sur un échantillon d'industries manufacturières britanniques dont les données couvrent la période 1973-1985. En raison de la diversité des secteurs observés, la productivité est mesurée de manière "classique" par la valeur ajoutée. L'impact des syndicats est évalué au travers d'une fonction de production se présentant comme suit :

$$y_{it} = \alpha_L l_{it} + \alpha_K k_{it} + \alpha_H h_{it} + \alpha_{Cov} Cov_{it} + \alpha_{Conc} Conc_{it} + \alpha_{it}$$

où :

Y = valeur ajoutée

L = niveau des emplois

K = capital social

H = heures travaillées

Cov = couverture syndicale

Conc = degré de concentration du secteur

i = industrie

t = période de temps

---

<sup>12</sup> Voir également à ce sujet ADDISON et HIRSCH (1989), REYNOLDS (1986).



DENNY (1997) constate une évolution significative de l'impact des syndicats entre 1973 et 1985. Un effet neutre est relevé dans les années soixante-dix au cours desquelles l'adhésion syndicale n'a pourtant cessé d'augmenter. Cet effet devient négatif au début des années quatre-vingt alors que la Grande-Bretagne, tout comme la plupart des pays européens, connaît une nouvelle phase de récession. Sans pour autant en tirer des conclusions, on notera d'ailleurs que la transition entre ces deux périodes est aussi marquée par l'arrivée des Conservateurs au pouvoir (gouvernement de Mme Thatcher) dont l'action politique a contribué au déclin des organisations syndicales<sup>13</sup>.

Si un impact négatif est effectivement constaté dans les années quatre-vingt par DENNY (1997), BEMMELS (1987) ainsi que MITCHELL et STONE (1992), ce résultat demande à être interprété prudemment compte tenu :

- de l'existence de contre-exemples (voir notamment METCALF, 1988, 1989) ;
- des caractéristiques propres à chaque étude.

Par ailleurs, on notera que les données précédentes ne permettent pas d'évaluer précisément l'impact des syndicats sur la seule productivité des salariés, la contribution du facteur "capital" étant également prise en compte. En dépit de l'intérêt que présentent ces travaux, des questions restent donc sans réponse : l'impact économique d'une présence syndicale continue à susciter de nombreuses interrogations, tant aux Etats-Unis qu'en Grande-Bretagne.

### **2.1.2. Le cas particulier du Japon et de la France**

L'effet des syndicats sur la productivité des salariés n'a fait l'objet que d'un nombre limité de travaux en dehors des pays anglo-saxons. Notre intérêt s'est porté ici sur trois études auxquelles nous avons déjà fait référence dans les sections précédentes :

---

<sup>13</sup> Un ensemble de lois a été promulgué à l'encontre des syndicats dès le début des années quatre-vingt concernant notamment :

- l'abrogation du mécanisme de reconnaissance des syndicats auquel l'employeur était soumis de manière quasi systématique depuis 1975 ;
- la restriction importante du "closed shop".

- d'une part, celles de BRUNELLO (1992) et BENSON (1994) qui présentent toutes deux la particularité de reposer sur des données japonaises ;
- d'autre part, celle de COUTROT (1996) qui, dans le cas de la France, constitue l'une des rares études (si ce n'est la seule) à porter sur notre sujet.

Après prise en compte d'un certain nombre de variables de contrôle concernant notamment l'âge de l'entreprise, l'effectif ainsi que la qualité de la main d'œuvre<sup>14</sup>, BRUNELLO (1992) aboutit à des résultats assez proches de ceux des études anglo-saxonnes pour l'année 1987 : les syndicats auraient un impact négatif sur la productivité du facteur travail mesurée par le ratio C.A. / Effectif. L'écart moyen entre entreprises syndiquées et non syndiquées serait de - 13,5 %.

Comme le montre BRUNELLO (1992), ce résultat varie néanmoins en fonction de la taille des unités observées : un impact négatif plus marqué est constaté dans les grandes entreprises où le nombre de salariés est supérieur à 300. Cette situation tient, selon l'auteur, au fait que de telles entreprises, pour la plupart donneurs d'ordres, sont soumises à des contraintes de productivité plus faibles que les P.M.E.<sup>15</sup>. Elle expliquerait dans ce cas, et conjointement à l'augmentation des coûts salariaux, l'impact plus marqué des syndicats sur la performance financière<sup>16</sup>.

Un effet négatif sur la productivité est également mis en évidence par BENSON (1994) dont les travaux couvrent l'année 1991<sup>17</sup>. Bien que la relation ne soit pas statistiquement significative, un impact positif est toutefois relevé lorsque le représentant syndical exerce à temps plein dans l'entreprise. Comme le souligne l'auteur, une telle situation permet en effet à ce dernier d'avoir une connaissance précise des dysfonctionnements internes, et d'assister les managers dans la gestion du personnel ainsi que des conflits sociaux. L'existence d'une collaboration plus étroite avec la direction peut

---

<sup>14</sup> Évaluée en fonction de l'âge moyen des salariés ainsi que de la proportion de femmes par rapport aux hommes.

<sup>15</sup> Voir également UEKUSA (1988).

<sup>16</sup> Ce thème a été plus particulièrement abordé dans le premier chapitre consacré à l'impact des syndicats sur la performance financière.

<sup>17</sup> Évaluation qualitative de la productivité faite par les responsables d'entreprise eux-mêmes.

alors déboucher sur la conclusion d'accords collectifs susceptibles d'améliorer les conditions de travail et, indirectement, la productivité des salariés.

De ces travaux, il résulte que l'action des syndicats, de même que leurs relations avec l'employeur, peuvent influencer fortement les résultats. Comme le soulignent FREEMAN et MEDOFF (1984, p. 179),

*"unionism per se is neither a plus nor a minus to productivity. What matters is how unions and management interact at the workplace".*

La dernière étude à laquelle nous souhaitons consacrer ce paragraphe est celle de COUTROT (1996) qui, comme nous l'avons fait remarquer précédemment, a la particularité de porter sur des données françaises. A notre connaissance, aucun travail de ce genre n'avait jusqu'alors été entrepris, alors même que les syndicats continuent à jouer un rôle important au sein de nos entreprises.

L'impact sur la productivité est mis en évidence au travers d'une fonction de production de type Cobb-Douglas et Translog dans laquelle sont intégrées des variables de contrôle "classiques" telles que la valeur des immobilisations et le statut des salariés (cadres, techniciens-agents de maîtrise, ouvriers-employés). La productivité est mesurée par la valeur ajoutée sur la période 1991-1992.

L'étude aboutit aux résultats suivants :

*Les syndicats ont un impact positif sur la productivité des salariés. La relation s'expliquerait par un effet "voice" ou "prise de parole" qui améliorerait la communication entre employeurs et employés<sup>18</sup>.*

Parallèlement, l'auteur constate un effet négatif des syndicats sur l'efficacité du capital qu'il explique par un comportement de "substitution de précaution" (COUTROT,

---

<sup>18</sup> L'effet "voice" ou "prise de parole" est décrit dans le paragraphe suivant.

1996, p. 40). Face au surcoût salarial engendré par la présence de syndicats, les managers peuvent être incités en effet à privilégier l'investissement matériel à l'investissement humain, renforçant l'intensité capitalistique au-delà du nécessaire. L'effet conjugué des syndicats sur la productivité des salariés et du facteur capital conduit finalement à une amélioration de la productivité globale qui s'avère toutefois assez faible. Bien que les résultats de l'étude n'en donnent pas une évaluation précise, cette dernière ne dépasserait pas les 5 %.

Une synthèse des travaux présentés dans cette première partie nous permet difficilement de conclure quant à l'impact des syndicats sur la productivité des salariés. La relation diffère d'une étude à une autre, sans doute parce qu'elle résulte de nombreux facteurs, tant internes qu'externes à l'entreprise, dont l'évaluation est souvent délicate.

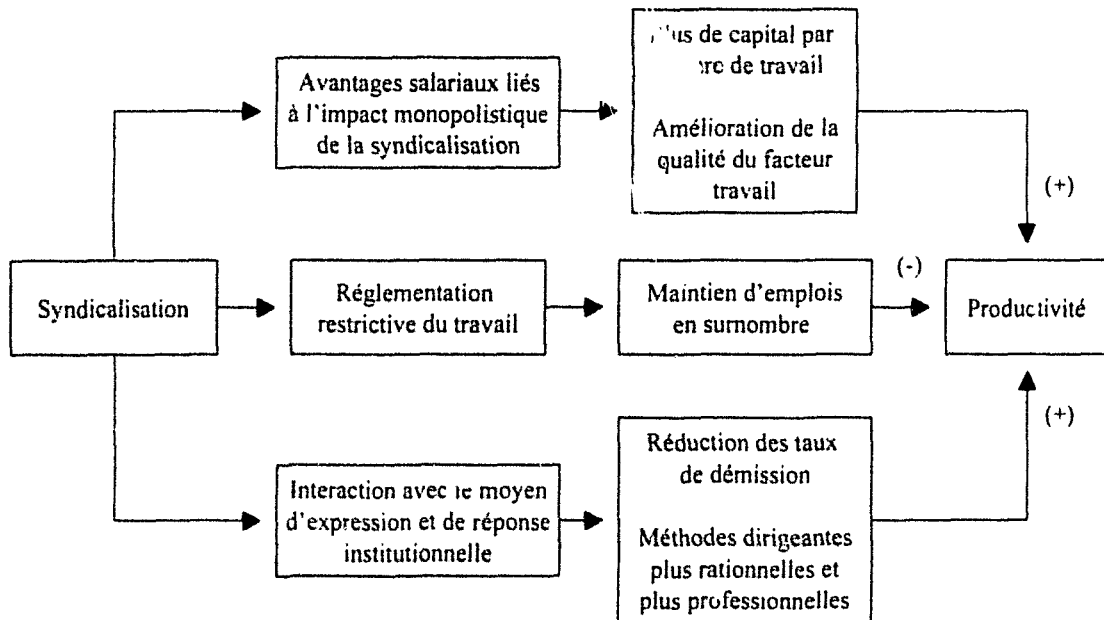
Le sujet continue par conséquent à diviser les chercheurs, donnant lieu à de multiples interprétations. De ces dernières se dégagent quatre théories auxquelles est consacré le paragraphe ci-dessous.

## ***2.2. L'impact des syndicats sur la productivité : un essai d'explication***

La syndicalisation affecte la productivité en influant à la fois sur le comportement des salariés et des dirigeants. Le processus global relève d'un ensemble complexe d'ajustements dont une présentation est faite ci-après (schéma 1).

### Schéma 1

#### Syndicalisation et productivité



Source : Freeman R.B., Medoff J.L., *Pourquoi les syndicats? Une réponse américaine*, Paris, Economica, 1987, p. 165

Ce schéma laisse entrevoir différentes théories soutenant, selon le cas, l'idée d'un impact positif ou négatif des syndicats sur la productivité. La première d'entre elles, à laquelle nous souhaitons consacrer le paragraphe ci-dessous, est la théorie néo-classique.

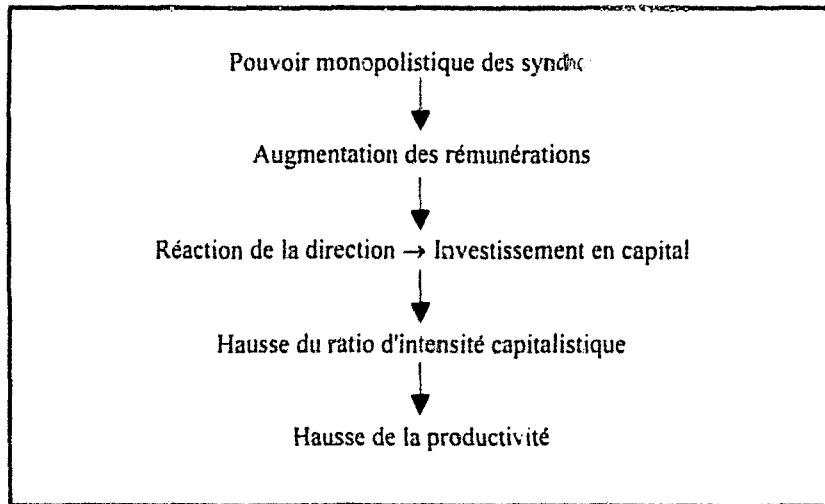
#### 2.2.1. La théorie néo-classique

En raison de leur pouvoir monopolistique, les syndicats peuvent engendrer, comme nous l'avons dans la section précédente, un surcoût salarial dans l'entreprise. Cette situation inciterait les employeurs à se tourner vers des ressources moins onéreuses que le facteur travail. Elle favoriserait les investissements matériels, contribuant à une augmentation du ratio d'intensité capitalistique et, par là même, à un accroissement de la productivité des salariés.

Le schéma d'ensemble, sur lequel repose la théorie néo-classique, peut être représenté comme suit :

### Schéma 2

#### **L'impact des syndicats sur la productivité par la théorie néo-classique**



L'idée selon laquelle la syndicalisation engendre une augmentation du ratio d'intensité capitalistique a été validée par de nombreux travaux dont ceux de CLARK (1984), MEFFORD (1986), MACHIN (1991), BRUNELLO (1992) et COUTROT (1996). Cependant, si un "comportement de substitution" est effectivement constaté, celui-ci n'explique pas toujours l'impact des syndicats sur la productivité des salariés. Les travaux de CLARK (1984) et de MEFFORD (1986) semblent d'ailleurs se contredire à ce niveau.

CLARK (1984) montre que l'écart positif de productivité entre entreprises syndiquées et non syndiquées résulte, en partie, d'investissements plus élevés en capital. La conclusion à laquelle aboutit MEFFORD (1986) est néanmoins très différente : l'écart ne s'expliquerait aucunement par l'intensité capitalistique, mais plutôt par la théorie de "l'effet choc" sur laquelle nous reviendrons ultérieurement.

Certains travaux tendent, par ailleurs, à infirmer la théorie néo-classique dont ceux de BRONARS et DEERE (1986). En se basant sur un échantillon d'entreprises américaines

cotées en bourse entre 1972 et 1976, les auteurs montrent que, "toutes choses égales par ailleurs", une forte présence syndicale est significativement associée à de faibles niveaux d'investissement<sup>19</sup> et d'intensité capitaliste. Des résultats similaires sont également obtenus par HIRSCH (in press) ainsi que BRONARS et DEERE (1987).

Conformément à l'analyse économique traditionnelle, les syndicats peuvent en effet décourager l'investissement en capital lorsque leur objectif est de s'approprier une part des profits dégagés par celui-ci, notamment sous la forme de salaires plus élevés (SIMON, 1944, BALDWIN, 1983, GROUT, 1984). Cette situation engendre, sur le long terme, une baisse de l'intensité capitalistique.

Des paragraphes précédents, il ressort que l'impact des syndicats sur les décisions d'investissement demeure une question ouverte à laquelle les études empiriques ne répondent pas de manière unanime. De tels résultats peuvent néanmoins s'expliquer par le fait que chaque entreprise constitue un cas particulier et qu'il existe de nombreux facteurs susceptibles d'influencer ces derniers.

### **2.2.2. La théorie de "l'effet choc"**

La théorie de "l'effet choc" trouve son origine dans les travaux de SLICHTER (1941), SLICHTER, HEALY et LIVERNASH (1960). L'idée générale en est la suivante :

*L'augmentation des coûts salariaux induite par la présence des syndicats peut encourager la direction à s'organiser plus efficacement afin de limiter la baisse des profits ou de la performance financière. Cette démarche s'impose d'autant plus lorsque l'entreprise est soumise à un environnement très concurrentiel.*

Les ajustements managériaux, auxquels renvoie l'idée d'un "effet choc", peuvent avoir des répercussions :

---

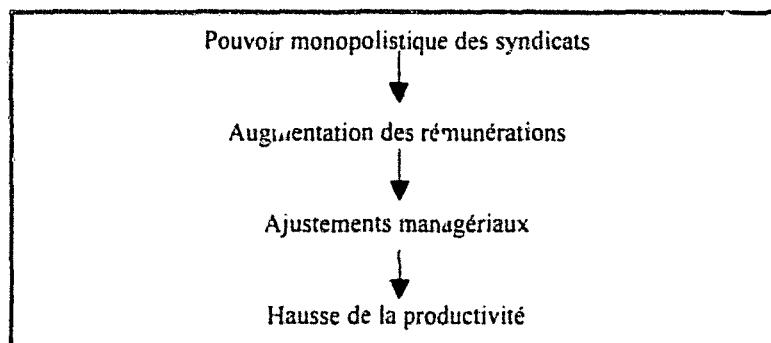
<sup>19</sup> Investissements en capital réalisés sur une période donnée.

- *d'une part, sur la gestion du personnel* : embauche de salariés plus qualifiés, développement des actions de formation, mise en place de systèmes de rémunération basés sur la performance, ...
- *d'autre part, sur le management de l'entreprise* : organisation plus pragmatique du travail, renforcement des procédures de suivi et de contrôle, mise en place d'objectifs de production, mise en place d'une démarche qualité, ...

La conséquence en est une hausse de la productivité qui permet de compenser, pour tout ou partie, la baisse des profits engendrée par la présence de syndicats. Le processus d'ensemble peut être schématisé comme suit :

### **Schéma 3**

#### **L'impact des syndicats sur la productivité par la théorie de "l'effet choc"**



La théorie de "l'effet choc" a été validée par de nombreux travaux dont ceux de CLARK (1980-a) auxquels nous avons déjà fait référence dans le paragraphe précédent (2.1.). Cette étude montre que la syndicalisation contribue à une approche plus régulière des relations de travail ainsi qu'au recours à des méthodes plus formelles de contrôle organisationnel (mise en place d'objectifs de production, de procédures de suivi et de contrôle de la performance, programmes davantage axés sur la baisse des coûts, ...). De tels ajustements expliqueraient, en partie, l'effet positif des syndicats sur la productivité des salariés.



Un résultat similaire est obtenu par MEFFORD (1986) dont l'étude porte sur un échantillon d'établissements rattachés à une multinationale américaine. L'auteur met en évidence un écart de productivité d'environ 13 % entre les unités syndiquées et non syndiquées<sup>20</sup>. 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 (1994). En se basant sur un échantillon d'entreprises américaines, les auteurs constatent que la syndicalisation n'encourage pas forcément la direction à s'organiser plus efficacement<sup>21</sup>. L'étude montre que la présence de syndicats limite le recours aux systèmes d'incitation (primes de mérite, participation aux profits. ...) et d'appréciation de la performance. Elle conduit par ailleurs à une approche plus formelle de la gestion des ressources humaines concernant, en outre, l'affectation des postes et la promotion des salariés. Si des ajustements sont effectivement constatés, ces derniers sont sans effet sur la productivité du facteur travail : la théorie de "l'effet choc" ne peut donc être validée.

### **2.2.3. La théorie de la "voix collective"**

L'effet "voice" ou "prise de parole", dont relève la théorie de la "voix collective", a été souligné à l'origine par HIRSCHMAN (1970). Il fut ensuite développé par FREEMAN (1976).

La théorie de la "voix collective" renvoie à l'idée que la présence de syndicats permet aux salariés de s'exprimer davantage sur les problèmes ou dysfonctionnements qu'ils rencontrent dans l'entreprise, de même que sur les solutions envisagées. Sous l'hypothèse d'une réaction favorable de la part de la direction, cette situation est susceptible de renforcer la coopération entre employeurs et employés qui se voient jouer un rôle plus important dans la conduite de leur société.

---

<sup>20</sup> La productivité est mesurée ici par le ratio Production physique / Heures travaillées.

<sup>21</sup> Les données ont été recueillies à l'aide d'un questionnaire sur l'année 1994.

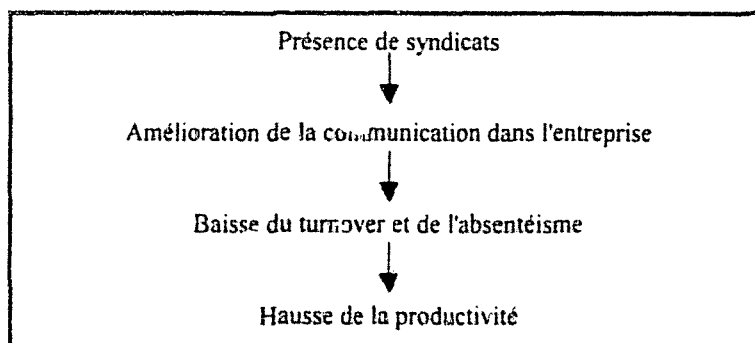
La "voix collective" peut alors constituer une solution alternative au départ de salariés non satisfaits, contribuant à une baisse du turnover dans l'entreprise. Elle aurait également une influence favorable sur le taux d'absentéisme qui traduit, dans certains cas, un comportement de fuite lié à des conditions de travail difficiles (effet "exit").

La baisse du turnover et de l'absentéisme réduirait les mouvements de personnel dans l'entreprise. Elle permettrait aux salariés de se familiariser davantage à leurs fonctions et à l'établissement qui les emploie (BOAL, 1990). Elle contribuerait, enfin, à limiter les arrêts de travail et le remplacement des personnes absentes.

En agissant comme "moyen d'expression collective", les syndicats auraient un impact positif sur la productivité des salariés. L'ensemble du processus peut être représenté comme suit :

#### **Schéma 4**

#### **L'impact des syndicats sur la productivité par la théorie de la "voix collective"**



L'idée que la présence de syndicats améliore la communication dans l'entreprise a été validée par un certain nombre de travaux dont ceux de FREEMAN et MEDOFF (1984) ainsi que FREEMAN et KLEINER (1990). Ces études, qui portent toutes deux sur des données américaines, montrent qu'une telle présence encourage les salariés à s'adresser à la direction lorsqu'un problème se pose à eux. Leur démarche s'appuie le plus souvent sur la mise en place d'une procédure de réclamation formalisée qui permet de structurer les relations dans l'entreprise.

En donnant aux salariés la possibilité d'être entendus par la direction, la "voix collective" peut ainsi contribuer à une baisse du turnover. Cette relation est validée par de nombreux travaux dont ceux déjà cités de BROWN et MEDOFF (1978). Les auteurs montrent que la syndicalisation est significativement associée à un taux de démission plus faible dans l'entreprise. Cette situation expliquerait 1/5 des effets positifs constatés sur la productivité.

Si la "voix collective" contribue à une meilleure compréhension du phénomène, une part importante de ce dernier (4/5) demeure toutefois inexpliquée. Comme le soulignent BROWN et MEDOFF (1978), ce résultat montre que d'autres facteurs sont susceptibles d'engendrer un impact positif des syndicats sur la productivité tels qu'une amélioration de l'efficacité managériale (théorie de "l'effet choc") ou de la motivation des salariés.

Une baisse du turnover est également constatée par FREEMAN (1980). Aucun impact significatif sur la productivité n'est toutefois relevé dans ce cas.

Parallèlement, il convient d'évoquer à nouveau les travaux de FREEMAN et MEDOFF (1987) auxquels nous avons déjà fait largement référence. Cette étude porte sur des individus ayant les mêmes caractéristiques (âge, taille, ...), mais aussi le même niveau de rémunération. Elle contribue par conséquent à neutraliser l'impact d'une éventuelle augmentation des salaires sur leur propension à démissionner.

Les auteurs aboutissent à la conclusion selon laquelle la syndicalisation conduit à une baisse significative de la rotation du personnel. Cette situation engendrerait, selon eux, une réduction des coûts de 1 à 2 % correspondant à une augmentation équivalente de la productivité. L'effet positif serait néanmoins compensé par le surcoût salarial qu'engendre la présence de syndicats, et qui explique l'hostilité fréquente des employeurs envers ces organisations.

Si une baisse du turnover est constatée dans la plupart des travaux empiriques, il apparaît néanmoins que cette dernière ne résulte pas uniquement de l'aspect "voix collective". Comme le soulignent FREEMAN et MEDOFF (1987), la présence de

syndicats permet aussi aux salariés de bénéficier de rémunérations supérieures à celles de leurs homologues non syndiqués et de prestations sociales plus importantes (plans de retraite, assurance maladie, ...). Ces avantages sont susceptibles de réduire le taux de turnover dans l'entreprise. Leur non-prise en compte peut par conséquent introduire un biais dans l'analyse et conduire à une surévaluation de l'impact du moyen d'expression ou de la "voix collective" sur les démissions.

Par ailleurs, si un lien de dépendance est effectivement constaté entre la présence de syndicats et le taux turnover, le sens de la relation n'en est pas validé pour autant. Comme le font remarquer FREEMAN et MEDOFF (1987), les résultats empiriques ne doivent pas nous faire oublier que les salariés syndiqués constituent une main d'œuvre naturellement plus stable que les non syndiqués. Dans de telles conditions, il se pourrait donc que la baisse du turnover soit tout simplement le fait d'une population qui présente, à l'origine, une faible propension à démissionner. Cet aspect renvoie à l'un des problèmes que nous avons déjà évoqué dans le chapitre précédent<sup>22</sup> : celui de l'endogénéité de la variable "syndicalisation".

En donnant aux salariés la possibilité de s'exprimer davantage, la "voix collective" contribuerait également à une baisse du taux d'absentéisme dans l'entreprise. En dépit de l'intérêt qu'elle présente, cette théorie est loin d'être vérifiée au niveau empirique. La relation serait même contraire, la présence de syndicats ayant plutôt un impact néгатif sur l'absentéisme.

Cette conclusion repose notamment sur les travaux d'ALLEN (1984-a) qui aboutissent aux résultats suivants :

*Les salariés syndiqués présentent un taux d'absentéisme supérieur d'au moins 29 % à celui des non syndiqués. L'impact sur la productivité est néanmoins assez faible : celle-ci ne*

---

<sup>22</sup> Chapitre 2, section I

baisserait que de 1,6 points de pourcentage dans le cas où le taux d'absentéisme augmenterait de 10 points de pourcentage<sup>23</sup>.

L'idée que la syndicalisation encourage les salariés à s'absenter de l'entreprise est également validée par les travaux de MEFFORD (1986). Les résultats obtenus dans cette étude sont d'ailleurs très proches de ceux d'ALLEN (1984-a). L'auteur met en évidence un taux d'absentéisme supérieur d'environ 27 % parmi les salariés syndiqués. Cette situation aurait un effet négatif sur la productivité du facteur travail, compensé néanmoins par une amélioration de l'efficacité managériale ("effet choc").

Sans pour autant réfuter l'idée d'une "voix collective", ALLEN (1984-a) explique ses résultats par :

- le fait que les salariés syndiqués sont généralement mieux protégés et défendus en cas de problème avec l'employeur ;
- la pratique d'une gestion du personnel moins souple en présence de syndicats, laquelle ne permet pas d'adapter les horaires de travail aux préférences individuelles.

Dans tous les cas, l'impact sur le taux d'absentéisme s'avère difficile à évaluer, les salariés étant susceptibles, en effet, de délaissier leur poste de travail pour des raisons totalement indépendantes d'une quelconque présence syndicale. Comme le souligne ALLEN (1984-a, p. 332),

*"absenteeism does not fit neatly into the exit-voice paradigm because many absences result from illness or family problems rather than from job dissatisfaction".*

La non-prise en compte de ces éléments introduit un biais dans l'analyse qui demande alors à être interprétée prudemment.

La théorie de la "voix collective" suggère un impact positif des syndicats sur la productivité des salariés et plus généralement de l'entreprise. Elle est soutenue, en outre,

---

<sup>23</sup> Aucune indication n'est donnée sur la mesure de productivité qu'utilise l'auteur.

par les économistes d'Harvard dont FREEMAN et MEDOFF. Si de nombreuses études empiriques tendent à valider cette théorie, l'avis des managers est néanmoins tout autre. Le paragraphe ci-dessous en donne les principales raisons

#### **2.2.4. La théorie des managers**

La théorie des managers sous-tend 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 et la capacité d'adaptation des managers. Une telle situation a des conséquences négatives sur :

*- la gestion du personnel :*

- . limitation de la charge de travail des salariés ;
- . maintien d'équipes de taille excessive ;
- . mise en place de systèmes de rétribution basés sur l'ancienneté et non sur la performance ;
- . difficultés à licencier des salariés peu productifs ;
- ...

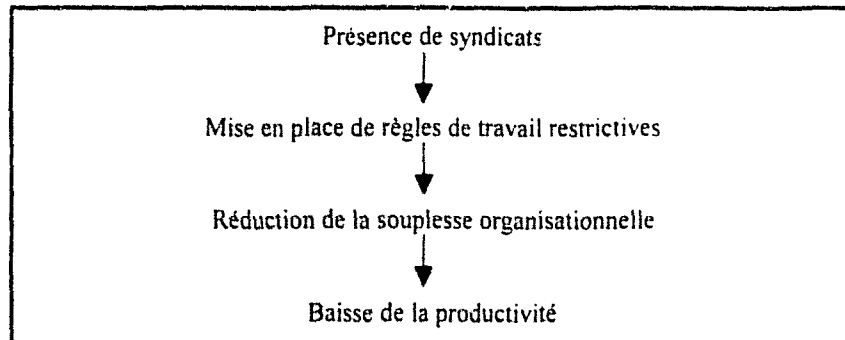
*- la gestion de la production :*

- . processus de production moins flexible ;
- . difficultés à s'adapter rapidement aux changements de la demande et de la technologie ;
- ...

Cette situation engendre une baisse de la productivité, comme le montre le schéma 5.

### **Schéma 5**

#### **L'impact des syndicats sur la productivité par la théorie des managers**



Parallèlement, les syndicats sont susceptibles d'encourager les mouvements de grève et de protestation qui perturbent le fonctionnement de l'entreprise. Ces mouvements conduisent, là encore, à une baisse de la productivité<sup>24</sup>.

La théorie des managers a notamment été validée par les travaux de BEMMELS (1987). L'auteur conclut à un impact négatif des syndicats sur la productivité qui résulterait, en partie, d'une dégradation de l'efficacité managériale et des relations sociales dans l'entreprise.

La théorie des managers n'expliquerait, cependant, qu'à peine 50 % de l'effet négatif des syndicats. Comme le souligne BEMMELS (1987), celui-ci relèverait par conséquent d'autres facteurs que l'étude ne permet pas de mettre en évidence.

Parmi les autres travaux significatifs figurent ceux de KAUFMAN et KAUFMAN (1987) dont la particularité est de porter sur des équipementiers automobiles américains (année 1982).

L'étude montre que la syndicalisation contribue à limiter le pouvoir des managers dans la gestion des systèmes de promotion, de classification et d'affectation de postes ; elle

<sup>24</sup> L'impact négatif des grèves sur la productivité a été mis en évidence par KATZ, KOCHAN et GOBEILLE (1983), KATZ, KOCHAN et WEBER (1985), ICHNIOWSKI (1986).

favoriserait, par ailleurs, la mise en place de procédures de grèves formalisées. Contrairement aux résultats de BEMMELS (1987), de tels ajustements ne semblent toutefois avoir aucun impact significatif sur la productivité des salariés.

Nous terminerons enfin ce paragraphe par l'étude de BENSON (1994) que nous avons déjà citée à plusieurs reprises<sup>25</sup>. L'auteur montre que la présence de syndicats contribue à une gestion restrictive des conditions de travail dans l'entreprise (horaire hebdomadaire réduit, congés supplémentaires, ...). Cette gestion expliquerait, en partie, l'impact négatif des syndicats sur la productivité.

L'ensemble des résultats auxquels nous avons consacré cette section est repris, de manière synthétique, dans le tableau 6.

---

<sup>25</sup> Voir les sections 1 et 2 de ce chapitre.



**Tableau 6**

**L'impact des syndicats sur la productivité : une synthèse des principales études**

Références de l'étude	Unités observées	Période étudiée	Critères de mesure Caractéristiques de l'étude	Résultats
Brown et Medoff (1978)	Entreprises de production américaines  Taille de l'échantillon : 341	1972	V A / Effectif de l'entreprise  Résultats ajustés en fonction des caractéristiques de la main d'œuvre et du ratio d'intensité capitalistique.	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 maintenus constants. La syndicalisation conduit à une baisse significative des démissions expliquant en partie (1/5) l'impact positif sur la productivité.
Clark (1980-a)	Cimenteries américaines ayant connu une implantation syndicale sur la période d'étude.  Taille de l'échantillon : 6	1953-1976	Quantités fabriquées par les salariés	La syndicalisation conduit à une hausse significative de la productivité Cet impact semble se maintenir dans le temps. Il résulterait d'une approche plus régulière des relations de travail et d'un renforcement des procédures de contrôle.
Clark (1980-b)	Cimenteries américaines  Echantillon : - 9 usines non syndiquées - 119 usines syndiquées	1973-1976	Quantités fabriquées par les salariés.  Comparaison ent. syndiquées / non syndiquées	La présence de 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.
Clark (1984)	Unités de production appartenant à de grandes entreprises américaines. Base de données P.I.M.S.  Taille de l'échantillon : 902	1970-1980	Ventes / Effectif total  V.A. / Effectif total  Prise en compte de caractéristiques de la force de travail	La présence de syndicats a un impact négatif faible voire négligeable sur la productivité. Cet impact est néanmoins très différent selon les secteurs d'activité. Les gains de productivité éventuels résulteraient des investissements en capital, plus élevés dans les entreprises syndiquées

1<sup>re</sup> partie : Syndicats et performance financière des entreprises : l'analyse traditionnelle

Références de l'étude	Unités observées	Période étudiée	Critères de mesure Caractéristiques de l'étude	Résultats
Allen (1986)	Travaux de construction réalisés aux Etats-Unis.  2 échantillons distincts : - Construction de bureaux à usage commercial (83 observations) ; - Construction d'écoles élémentaires et secondaires (68 observations)	1973-1974  1972	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  Comparaison des travaux réalisés par les entreprises syndiquées / non syndiquées.	Les entreprises syndiquées présentent une productivité supérieure à celle des non syndiquées (+ 38 % pour la construction de bureaux à usage commercial, + 0 à 20 % pour la construction d'écoles). Cet écart résulterait de deux facteurs : - le nombre d'heures de supervision, plus faible en présence de syndicats ; - le recours à une technologie et à un matériel permettant de réduire le travail des salariés.
Mefford (1986)	Etablissements rattachés à une multinationale américaine, localisés au Canada, en Europe, en Asie et en Amérique Latine.  Echantillon : 31 (126 observations)	1975-1982	Production physique / Heures travaillées  Comparaison étab. syndiqués / non syndiqués	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 capitalistique, plus élevé en présence de syndicats. Il s'expliquerait néanmoins par la théorie de "l'effet choc".
Bemmels (1987)	Entreprises de production américaines  Taille de l'échantillon : 46	1982	Mesure de la productivité par la V.A.  Comparaison entreprises syndiquées / non syndiquées	Les syndicats ont un impact négatif sur la productivité. Celui-ci est moins marqué pour les entreprises totalement syndiquées (par rapport à celles ne l'étant que partiellement). L'impact négatif sur la productivité résulterait, en partie (à hauteur de 50 % à peine), d'une dégradation de l'efficacité managériale ainsi que des relations professionnelles.

Références de l'étude	Unités observées	Période étudiée	Critères de mesure Caractéristiques de l'étude	Résultats
Freeman et Medoff (1987)	Variables selon les études recensées : - Usines ; - Entreprises de production ; - Mines ; - Projets de construction (Etats-Unis)	Années 60 à 80	V.A. / Effectif C.A. / Effectif  Quantités produites / Effectif	Les syndicats ont un impact globalement positif sur la productivité. Cet impact varie néanmoins selon les périodes étudiées compte tenu de l'évolution du contexte politique et des relations professionnelles. Il résulterait, en partie, de la baisse du turnover à laquelle contribuent les syndicats.
Kaufman et Kaufman (1987)	Fabricants de pièces automobiles (Etats-Unis)  Taille de l'échantillon : 37	1982	C.A. / Effectif de production  V.A. / Effectif de production	La présence de 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.
Mitchell et Stone (1992)	Scieries de l'Ouest des Etats-Unis  Taille de l'échantillon : 83	Année fiscale 1986	Mesure physique de la production  Prise en compte de la qualité des produits ainsi que des heures de travail et des matières premières utilisées.	Les entreprises syndiquées présentent une productivité inférieure à celle des non syndiquées. L'écart se situe entre - 12 et - 21 %. Il résulterait : - des limites introduites par les syndicats dans le contrat de travail ; - de la réduction des programmes incitatifs. L'effet sur la productivité est surestimé lorsque les variables de contrôle ne sont pas prises en compte (qualité des produits, heures de travail et matières premières utilisées).
Brunello (1992)	Entreprises de production japonaises appartenant à différents secteurs d'activité  Taille de l'échantillon : 979	1987	C.A. / Effectif	La productivité des entreprises syndiquées est inférieure de 13,5 % à celle des non syndiquées. Cet écart est plus important dans les grandes entreprises que dans les P.M.E.

Références de l'étude	Unités observées	Période étudiée	Critères de mesure Caractéristiques de l'étude	Résultats
Benson (1994)	Entreprises japonaises de 100 salariés et plus relevant du secteur industriel.  Taille de l'échantillon : 971	1991	Evaluation qualitative de la productivité par le Directeur Général	Les entreprises syndiquées présentent une productivité plus faible que leurs concurrentes non syndiquées. Une relation positive est néanmoins constatée là où un représentant syndical est présent à temps plein.
Coutrot (1996)	Entreprises françaises  Données tirées des enquêtes REPONSE, ECS et EAE.  Taille de l'échantillon : 1210	1991-1992	Mesure de la productivité par la V.A.  Prise en compte du montant des immobilisations ainsi que des caractéristiques de la main d'œuvre	La présence de syndicats a un impact positif sur la productivité du facteur travail. Elle conduit néanmoins à une efficacité moindre du capital (liée à un comportement de substitution) et n'a qu'un impact positif assez faible sur la productivité globale.
Denny (1997)	Industries manufacturières britanniques	1973-1985	Mesure de la productivité par la V.A.	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.

### **CONCLUSION DU CHAPITRE 3**

L'impact positif des syndicats sur les salaires semble constituer un fait largement admis au niveau théorique et empirique. Cet effet tendrait à se réduire depuis le début des années quatre-vingt compte tenu d'un environnement économique défavorable, mais aussi du déclin de la représentation syndicale constatée tant en France que dans les pays anglo-saxons.

Si un surcoût salarial est relevé dans la plupart des cas, l'impact des syndicats sur la productivité des salariés semble encore assez mal défini aujourd'hui. Comme le soulignent FREEMAN et MEDOFF (1984, p. 180),

*"productivity is generally higher in unionized establishments than in otherwise comparable establishments, but ... the relation is far from immutable and has notable exceptions".*

Cette situation tient sans doute à la complexité de la relation qui repose sur une multitude de facteurs pouvant agir favorablement ou défavorablement.

L'impact des syndicats sur la productivité demeure, par conséquent, une question ouverte à laquelle il sera sans doute difficile de répondre. La contradiction apparente des résultats, qui oscillent entre le positif et le négatif, nous laisse néanmoins à penser que l'effet réel est faible d'une manière générale. Sous cette hypothèse, la baisse de performance financière tiendrait alors essentiellement au surcoût salarial qu'engendrent les syndicats.

## **CONCLUSION DE LA 1<sup>ère</sup> PARTIE**

Les syndicats professionnels de salariés furent reconnus en France en 1884 par la loi Waldeck-Rousseau. Leur histoire fut alors jalonnée de nombreux conflits internes créant des mouvements successifs de scission et de recomposition.

En dépit des avancées sociales majeures auxquelles ils ont pu contribuer, les syndicats connaissent, depuis une vingtaine d'années, une crise profonde que reflète la baisse régulière de leurs effectifs. Cette crise résulte de l'évolution du contexte économique, mais aussi des faiblesses du syndicalisme français qui apparaît divisé et fragmenté.

La France compte en effet une grande variété de syndicats dont certains ne rassemblent que quelques membres, d'autres plusieurs milliers. La plupart relèvent de l'une des cinq confédérations nationales que constituent 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.. Mais il existe en parallèle des organisations non affiliées - les syndicats autonomes et indépendants - dont le développement récent constitue une menace pour les grandes centrales.

Les syndicats professionnels ont pour principal objet *"l'étude et la défense des droits, ainsi que des intérêts matériels et moraux, tant collectifs qu'individuels, des personnes visées par leur statut"* (art. L. 411-11 du Code du Travail). Ils interviennent dans l'entreprise au travers de la section d'établissement dont la reconnaissance juridique repose sur la désignation d'un délégué syndical.

En pratique, les syndicats contribuent au fonctionnement des institutions représentatives du personnel et peuvent être consultés par les salariés sur des questions relevant de leurs compétences. Mais leur activité revêt le plus souvent un caractère revendicatif qui se manifeste au travers de la négociation et des conflits sociaux. En dépit de la crise qu'elles subissent depuis une vingtaine d'années, les organisations syndicales continuent par conséquent à jouer un rôle important dans l'entreprise. Elles demeurent,

pour un grand nombre de salariés, "militants, mais non-pratiquants", un acteur essentiel du système de relations professionnelles.

En agissant sur certains facteurs organisationnels, stratégiques et humains, les syndicats peuvent avoir une influence significative sur la performance financière de l'entreprise. Une synthèse des travaux réalisés à ce sujet permet de mettre en évidence un impact globalement négatif qui s'expliquerait, d'un point de vue financier, par les salaires et la productivité du facteur travail.

Au travers des négociations, les syndicats contribueraient en effet à une augmentation des rémunérations engendrant un surcoût pour l'entreprise. Si cette relation semble clairement établie aujourd'hui, des questions subsistent néanmoins quant à l'impact des syndicats sur la productivité des salariés. En dépit du nombre et de la diversité des études réalisées à ce sujet, les résultats ne permettent pas de répondre clairement à cette question : l'impact serait positif, négatif ou neutre selon les situations observées.

Dans tous les cas, et bien que la relation ne soit pas linéaire, le fait que les syndicats réduisent les profits laisse à penser que l'augmentation des coûts salariaux l'emporte sur un quelconque effet positif au niveau de la productivité. Une telle situation expliquerait alors l'opposition fréquente des responsables d'entreprise envers ces organisations.

## **2<sup>ème</sup> PARTIE**

### **L'ETUDE EMPIRIQUE**

Cette deuxième partie couvre les différents aspects de notre étude empirique, de l'élaboration des hypothèses de recherche à l'analyse des résultats. Elle permet d'appréhender l'impact des syndicats sur la performance financière des entreprises françaises.

Les caractéristiques générales de l'étude sont présentées dans une première sous-partie qui précise, d'une part le cadre de la recherche, d'autre part la méthodologie utilisée.

Les résultats empiriques font l'objet d'un deuxième volet où l'impact des syndicats sur la performance financière, les salaires et la productivité du facteur travail est mis en évidence. Des éléments d'information sont également apportés sur le profil des entreprises de l'échantillon, une distinction étant faite entre les unités syndiquées et non syndiquées.



## **TITRE 1 : LES CARACTERISTIQUES GENERALES DE L'ETUDE**

Ce volet couvre les caractéristiques générales de l'étude empirique. Le choix et la définition des hypothèses de recherche sont précisés dans un premier chapitre qui, compte tenu de notre problématique, est organisé autour des thèmes suivants : l'impact des syndicats sur la performance financière d'une part, sur les salaires et la productivité du facteur travail d'autre part.

Les aspects méthodologiques sont décrits dans un deuxième chapitre où une section est notamment consacrée au secteur équipementier automobile dont relève l'échantillon. Des précisions sont également apportées sur le choix des indicateurs, financiers et non financiers, ainsi que sur la collecte et le traitement statistique des données.

## **CHAPITRE 1 : LE CADRE DE L'ETUDE : LES HYPOTHESES DE RECHERCHE**

Ce chapitre contribue à délimiter le cadre général de notre étude. Il explique le choix des hypothèses de recherche qui ont été définies en fonction des données empiriques et théoriques existantes, ainsi que des caractéristiques du syndicalisme français.

La première section de ce chapitre renvoie au sujet principal de la thèse : l'impact des syndicats sur la performance financière des entreprises. La relation est analysée en tenant compte du niveau d'exposition à la concurrence et des investissements en recherche et développement.

L'impact des syndicats sur la performance financière est étudié dans une deuxième section au travers des salaires et de la productivité du facteur travail. De nombreuses hypothèses de recherche sont ainsi posées, concernant plus particulièrement l'intensité capitalistique, l'organisation du travail et le climat social dans l'entreprise.

## **SECTION 1 : L'IMPACT DES SYNDICATS SUR LA PERFORMANCE FINANCIERE**

L'idée que la présence de syndicats engendre une baisse significative des profits et de la performance financière semble faire aujourd'hui l'objet d'un consensus. Un impact négatif est constaté dans la plupart des travaux empiriques, indépendamment des données observées (américaines, britanniques, japonaises, ...) et des indicateurs utilisés. Ces résultats laissent à penser que :

H1.1 : Les syndicats ont un impact négatif sur la performance financière.

Cet impact est sans doute moins marqué qu'aux Etats-Unis ou en Grande-Bretagne compte tenu :

- des spécificités de notre système de relations sociales ;
- des faiblesses du syndicalisme français que certains auteurs qualifient de pluraliste<sup>1</sup>.

Notre situation est en effet différente de celle des pays anglo-saxons où les syndicats bénéficient d'une situation de monopole qui leur permet d'exercer un pouvoir important au sein de l'entreprise, notamment en matière de négociation. Le fait d'être faiblement institutionnalisés leur donne, par ailleurs, la possibilité de ... concentrer sur leur objet essentiel : la défense et l'amélioration du statut des salariés dans l'entreprise. Leur action est sans doute moins diversifiée qu'en France, mais elle permet aux adhérents de bénéficier d'avantages réels qu'ils n'auraient pas par ailleurs (amélioration des salaires, de la couverture sociale, du droit d'expression, ...). L'impact sur les profits est donc vraisemblablement plus marqué que dans notre pays où les syndicats jouent un rôle moins important à ce niveau.

Le fait de travailler sur une période récente laisse présager, par ailleurs, un résultat différent de celui des études anglo-saxonnes qui couvrent pour la plupart les années soixante-dix. Dans un contexte d'internationalisation croissante, les entreprises sont

<sup>1</sup> Voir notamment DONNADIEU et DUBOIS (1995).

exposées à une concurrence plus importante qui limite leur marge de manœuvre. Elles ne peuvent accorder aux salariés des avantages aussi importants que par le passé, ce qui renforce l'idée d'un impact syndical relativement faible sur les profits.

La performance financière, mesurée par les ratios de marge et de rentabilité, résulterait, en outre, du niveau de productivité des salariés ainsi que de leur rémunération<sup>2</sup>. Il existerait donc une relation entre ces trois éléments que la présence de syndicats peut influencer de manière significative. Cette remarque permet de poser l'hypothèse ci-après :

H1.2 : L'impact des syndicats sur la performance financière résulte d'un effet sur les salaires et la productivité des salariés.

L'importance des écarts constatés entre entreprises syndiquées et non syndiquées dépend néanmoins de différents facteurs parmi lesquels il est possible de distinguer :

- le pouvoir de l'entreprise sur son marché, évalué ici en fonction du niveau de concurrence (étrangère et nationale) auquel elle doit faire face ;
- ses investissements en recherche et développement.

Une synthèse empirique et théorique laisse à penser que les profits monopolistiques liés au pouvoir de l'entreprise sur son marché constituent une source de gains importante pour les syndicats. L'existence d'une faible concurrence offre en effet une certaine marge de manœuvre au niveau tarifaire : elle permet aux entreprises de dégager des "surplus" de profitabilité que les syndicats cherchent à s'approprier, notamment au travers des revalorisations de salaires (HIRSCH et CONNOLLY, 1987, HIRSCH, 1991). Il en résulte l'hypothèse suivante :

H1.3 : L'impact des syndicats sur la performance financière est plus marqué pour les entreprises soumises à une faible concurrence étrangère et / ou nationale.

---

<sup>2</sup> Voir à ce sujet le chapitre 1, titre 2 de la 1<sup>ère</sup> partie.

En référence aux travaux précédents, il est probable qu'une telle relation soit également observée lorsque l'entreprise réalise des investissements en recherche et développement importants, susceptibles de favoriser sa croissance et de générer des profits supplémentaires. D'où :

H1.4 : L'impact des syndicats sur la performance financière est plus marqué pour les entreprises réalisant des investissements en recherche et développement importants.

## **SECTION 2 : L'ANALYSE DE LA RELATION "SYNDICATS-PERFORMANCE FINANCIERE"**

L'impact négatif des syndicats sur la performance financière résulterait des augmentations de salaires obtenues dans le cadre des négociations avec l'employeur (paragraphe 2.1.). Cet impact serait néanmoins limité compte tenu des gains de productivité qu'engendre la présence de syndicats en favorisant notamment l'investissement en capital et la mise en place de nouvelles formes d'organisation dans l'entreprise (paragraphe 2.2).

### ***2.1. L'impact des syndicats sur les salaires***

L'impact des syndicats sur les salaires a fait l'objet de nombreux travaux portant pour la plupart sur des données anglo-saxonnes. Ces derniers valident, de manière générale, l'idée que la présence de syndicats conduit les entreprises à verser des rémunérations supérieures à celles de leurs concurrents. Un résultat similaire est obtenu par COUTROT (1996) dont l'étude présente la particularité de porter sur des sociétés françaises. Ce résultat nous amène à poser l'hypothèse suivante :

H2.1 : Les syndicats ont un impact positif sur la rémunération des salariés.

Compte tenu des particularités de notre système de relations sociales, il est probable néanmoins que l'impact des syndicats soit relativement limité. En France, les négociations salariales se font d'abord en dehors de l'entreprise, au niveau professionnel et interprofessionnel. Elles s'appliquent à l'ensemble d'une profession voire même à tous les secteurs d'activité, contribuant par là même à une certaine harmonisation des salaires. La situation est très différente dans les pays anglo-saxons où les négociations sont plutôt une affaire "privée" dans laquelle l'Etat n'intervient que modérément. Elles se font essentiellement au niveau de l'entreprise, ce qui accentue les écarts entre unités syndiquées et non syndiquées

Le fait de travailler sur une période plus récente que celle observée dans la plupart des études anglo-saxonnes renforce l'idée d'un impact assez faible des syndicats sur les salaires compte tenu :

- de l'évolution du contexte économique à laquelle nous avons déjà fait référence dans la section 1 ;
- de l'augmentation parallèle du chômage.

Dans un contexte où "il n'y a plus de grains à moudre", les organisations syndicales ne peuvent légitimement réclamer des augmentations de salaires importantes. Comme l'ont déjà démontré les travaux de COUTROT (1996), il est donc probable que leur présence entraîne un surcoût salarial relativement faible dans les entreprises françaises.

L'impact sur les rémunérations résulterait des négociations que seuls les syndicats sont en principe autorisés à mener dans l'entreprise. Dans les faits cependant, et comme nous l'avons déjà souligné dans la première partie, cette activité est parfois assurée par d'autres représentants tels que les délégués du personnel. Il arrive, par conséquent, que des entreprises n'ayant pas de syndicats engagent des négociations autour de thèmes particuliers. Ce cas n'est cependant pas le plus fréquent, ce qui permet d'avancer l'hypothèse selon laquelle :

H2.2 : L'impact des syndicats sur les salaires résulte de leur activité de négociation.

L'existence d'une faible concurrence constitue, si l'on s'en réfère à l'hypothèse H1.3, une source de gains significative pour les syndicats. L'impact sur les salaires est donc vraisemblablement plus marqué dans ce cas, comme le montrent les travaux de STEWART (1990). D'où :

H2.3 : L'impact des syndicats sur les salaires est plus marqué pour les entreprises soumises à une faible concurrence étrangère et / ou nationale.

Une telle relation peut être également observée lorsque les entreprises réalisent des investissements en recherche et développement importants qui génèrent des revenus pour les syndicats. Cette hypothèse expliquerait alors l'impact plus marqué sur la performance financière (Cf. hypothèse H1.4). D'où :

H2.4 : L'impact des syndicats sur les salaires est plus marqué pour les entreprises réalisant des investissements en recherche et développement importants.

Il se pourrait par ailleurs que les concessions salariales obtenues dans le cadre des négociations soient plus importantes lorsque les syndicats exercent un certain pouvoir dans l'entreprise compte tenu des menaces de grèves ou d'autres formes de conflits qu'ils sont en mesure de faire peser sur la direction. Ces remarques permettent d'avancer l'hypothèse suivante :

H2.5 : Le pouvoir exercé par les syndicats dans l'entreprise influe favorablement sur le niveau des rémunérations.

Le pouvoir de ces organisations sera évalué en fonction de deux critères :

- le taux de couverture qui traduit la volonté des salariés à s'engager dans l'action syndicale (LE MAITRE et TCHOBANIAN, 1992) ;
- le taux de participation aux élections du comité d'entreprise qui reflète la capacité des syndicats à rassembler autour "d'une cause commune".

## ***2.2. L'impact des syndicats sur la productivité des salariés***

L'impact des syndicats sur la productivité des salariés relève d'un ensemble d'ajustements touchant à la fois à l'organisation du travail, aux relations sociales ainsi qu'aux comportements individuels et collectifs dans l'entreprise. Les études déjà réalisées à ce sujet ne permettent pas d'aboutir à un consensus : les syndicats auraient, selon le cas, un impact positif, négatif ou neutre sur la productivité des salariés. Il se pourrait néanmoins que l'effet réel soit assez faible car il résulte à la fois d'éléments favorables et défavorables (HIRSCH, 1991).

Dans le cas particulier de la France, une seule étude semble jusqu'alors avoir été consacrée à ce sujet : celle de Thomas COUTROT (1996). Cette dernière aboutit à la conclusion selon laquelle les syndicats ont un impact positif sur la productivité des salariés, résultat que l'auteur explique par une amélioration de la communication entre employeurs et employés (effet "voice" ou "prise de parole"). L'hypothèse suivante peut donc être avancée :

H3.1 : Les syndicats ont un impact positif sur la productivité des salariés.

Comme le souligne HIRSCH (1991), il est probable néanmoins que cet impact soit assez faible<sup>3</sup>.

<sup>3</sup> Cette hypothèse se vérifie dans l'étude de COUTROT (1996).



L'effet "productif" résulterait de différents facteurs sur lesquels les syndicats peuvent avoir une influence significative :

- le ratio d'intensité capitalistique (théorie néo-classique) ;
- l'organisation du travail (théorie de "l'effet choc") ;
- le climat social dans l'entreprise (théorie de la "voix collective", théorie des managers)<sup>4</sup>.

La prise en compte de ces variables donne lieu à l'hypothèse H3.2 :

H3.2 : Les syndicats contribuent à une augmentation de la productivité des salariés en influant sur le ratio d'intensité capitalistique, l'organisation du travail et le climat social dans l'entreprise.

Le fait que la présence de syndicats entraîne un surcoût salarial pour l'entreprise peut, conformément à la théorie neo-classique, inciter les gestionnaires à privilégier l'investissement matériel à l'investissement humain. Ce "comportement de substitution" (COUTROT, 1996, p. 40) se traduit par une augmentation du ratio d'intensité capitalistique. Il en résulte l'hypothèse ci-dessous :

H3.3 : Les entreprises syndiquées présentent un ratio d'intensité capitalistique supérieur à celui des autres entreprises.

Le fait d'investir en biens matériels peut contribuer, d'une part, à réduire les coûts de production grâce à l'utilisation de machines plus performantes, d'autre part, à augmenter le nombre de produits fabriqués par salarié. Il en résulte un accroissement de la productivité du facteur travail, conduisant à l'hypothèse H3.3.1 :

H3.3.1 : L'investissement en capital dû à la présence de syndicats a un effet positif sur la productivité des salariés.

<sup>4</sup> Ces différentes théories ont été présentées dans le chapitre 3, titre 2 de la 1<sup>ère</sup> partie.

Face au surcoût salarial qu'engendre la présence de syndicats, les employeurs peuvent également être incités à introduire de nouvelles formes d'organisation dans l'entreprise. Cette situation est susceptible d'engendrer :

- un renforcement des procédures de contrôle ;
- un accroissement des objectifs de production ;
- une formalisation accrue des relations de travail.

Ces changements peuvent accompagner la mise en place d'une démarche qualité qui permet d'optimiser l'organisation du travail dans l'entreprise. D'où :

H3.4 : La présence de syndicats conduit les employeurs à modifier l'organisation du travail dans l'entreprise.

Compte tenu des caractéristiques de l'étude (coupe transversale), il convient de noter que l'hypothèse H3.4 ne pourra pas être testée "sur le temps", mais en fonction de l'expérience passée et présente des responsables d'entreprise<sup>5</sup>.

La mise en place d'une organisation plus formalisée contribuerait à améliorer la productivité des salariés, comme le montrent les travaux de CLARK (1984) et de MEFFORD (1986). Il en résulte l'hypothèse ci-après :

H3.4.1 : Les changements organisationnels induits par la présence de syndicats permettent d'augmenter la productivité des salariés.

Conformément aux théories de la "voix collective" et des managers, l'impact des syndicats sur la productivité s'expliquerait également par une évolution du comportement des salariés, observé ici en fonction :

- de la conflictualité dans l'entreprise ;

---

<sup>5</sup> Informations recueillies à l'aide du questionnaire.

- du turnover ;
- de l'absentéisme.

L'idée que la présence de syndicats encourage les mouvements de protestation dans l'entreprise semble clairement établie aujourd'hui<sup>6</sup>. Cette remarque vaut particulièrement pour les organisations françaises dont l'action est contestataire par nature. Elle s'applique moins dans le cas des Etats-Unis qui présente un système de relations sociales favorisant la concertation entre employeurs et salariés, notamment au travers de la négociation collective (principe de "démocratie dans l'entreprise")<sup>7</sup>. Dans ce pays, et contrairement à ce qui se fait en France, la grève n'est utilisée qu'en dernier recours lorsqu'il y a déjà eu échec des autres modes de régulation.

Ces remarques permettent d'avancer l'hypothèse H3.5 :

H3.5 : La fréquence des conflits est plus importante dans les entreprises pourvues d'une représentation syndicale que dans les autres entreprises.

Cependant, la présence de syndicats ne suffit pas à expliquer le niveau de conflictualité qui dépendrait aussi du pouvoir exercé par ces derniers, et de leur capacité à rassembler les salariés. D'où :

H3.5.1 : La fréquence des conflits est d'autant plus importante que les syndicats sont "puissants".

De la même manière que précédemment (Cf. hypothèse H2.5), le pouvoir des syndicats sera évalué en fonction du taux de couverture et du taux de participation aux élections du C.E..

<sup>6</sup> Voir à ce sujet l'étude de KAUFMAN et KAUFMAN (1987) ainsi que l'enquête REPONSE menée par le Ministère du Travail en 1993.

<sup>7</sup> IRES (1992)

Un autre facteur est également susceptible d'influer sur le niveau de conflictualité : l'affiliation des délégués syndicaux. Comme l'a déjà démontré l'enquête REPONSE<sup>8</sup>, on s'attend notamment à ce que la présence de la C.G.T., traditionnellement contestataire, favorise les manifestations collectives dans l'entreprise. Il en résulte l'hypothèse ci-après :

H3.5.2 : La fréquence des conflits est plus importante dans les entreprises syndiquées lorsque la C.G.T. y est représentée.

L'apparition d'un conflit provoque, selon le cas, un arrêt ou un ralentissement de l'activité qui perturbe le processus de production. Ces dysfonctionnements engendrent une baisse de la productivité des salariés, constatée dans la plupart des études empiriques (KATZ, KOCHAN et WEBER, 1985, ICHNIOWSKI, 1986). D'où :

H3.5.3 : L'augmentation de la fréquence des conflits, liée à la présence de syndicats, conduit à une baisse de la productivité des salariés.

Parallèlement, de nombreux travaux anglo-saxons montrent que la présence de syndicats entraîne une baisse significative du taux de turnover dans l'entreprise. Ce résultat semble néanmoins difficile à appliquer au cas français pour les raisons évoquées précédemment (faiblesse du syndicalisme, institutionnalisation croissante des organisations, présence insuffisante sur le terrain, ...). Par ailleurs, compte tenu de l'évolution du contexte économique et des conditions d'emploi, l'impact sur le turnover est sans doute moins important que dans les années 70-80 sur lesquelles reposent la plupart des travaux empiriques. Aujourd'hui en effet, les salariés n'ont plus la possibilité de quitter leur entreprise dès lors qu'un problème se pose à eux : dans un contexte de sous-emploi le risque d'être au chômage est omniprésent. La décision de partir doit par conséquent être réfléchie ; elle relève davantage de considérations personnelles que de la présence de syndicats elle-même.

<sup>8</sup> Ministère du Travail (1993)

Ces remarques conduisent à poser une hypothèse contraire à celle des travaux anglo-saxons :

H3.6 : La présence de syndicats est sans effet sur le taux de turnover.

Les développements précédents s'appliquent également au taux d'absentéisme qui tiendrait davantage à la situation personnelle du salarié (problèmes familiaux, maladie, ...) qu'à la présence de syndicats. Si la théorie de la "voix collective" laisse présager une baisse de l'absentéisme, on notera d'ailleurs que celle-ci est loin d'être vérifiée au niveau empirique, comme le montrent la plupart des études déjà réalisées à ce sujet (ALLEN, 1984-a, MEFFORD, 1986). D'où :

H3.7 : La présence de syndicats est sans effet sur le taux d'absentéisme.

Le tableau 1 reprend l'ensemble des hypothèses de recherche présentées dans ce chapitre.

**Tableau 1****Les hypothèses de recherche : synthèse**

<b>Syndicats et performance financière (H1)</b>
<b>H1.1</b> : Les syndicats ont un <u>impact négatif</u> sur la performance financière.
<b>H1.2</b> : L'impact des syndicats sur la performance financière résulte d'un effet sur les salaires et la productivité des salariés.
<b>H1.3</b> : L'impact des syndicats sur la performance financière est plus marqué pour les entreprises soumises à une faible concurrence étrangère et / ou nationale
<b>H1.4</b> : L'impact des syndicats sur la performance financière est plus marqué pour les entreprises réalisant des investissements en recherche et développement importants.
<b>Syndicats et salaires (H2)</b>
<b>H2.1</b> : Les syndicats ont un <u>impact positif</u> sur la rémunération des salariés.
<b>H2.2</b> : L'impact des syndicats sur les salaires résulte de leur activité de négociation.
<b>H2.3</b> : L'impact des syndicats sur les salaires est plus marqué pour les entreprises soumises à une faible concurrence étrangère et / ou nationale.
<b>H2.4</b> : L'impact des syndicats sur les salaires est plus marqué pour les entreprises réalisant des investissements en recherche et développement importants.
<b>H2.5</b> : Le pouvoir exercé par les syndicats dans l'entreprise influe favorablement sur le niveau des rémunérations.

### Syndicats et productivité (H3)

**H3.1** : Les syndicats ont un impact positif sur la productivité des salariés.

**H3.2** : Les syndicats contribuent à une augmentation de la productivité des salariés en influant sur le ratio d'intensité capitalistique, l'organisation du travail et le climat social dans l'entreprise.

**H3.3** : Les entreprises syndiquées présentent un ratio d'intensité capitalistique supérieur à celui des autres entreprises.

**H3.3.1** : L'investissement en capital dû à la présence de syndicats a un effet positif sur la productivité des salariés.

**H3.4** : La présence de syndicats conduit les employeurs à modifier l'organisation du travail dans l'entreprise.

**H3.4.1** : Les changements organisationnels induits par la présence de syndicats permettent d'augmenter la productivité des salariés.

**H3.5** : La fréquence des conflits est plus importante dans les entreprises pourvues d'une représentation syndicale que dans les autres entreprises.

**H3.5.1** : La fréquence des conflits est d'autant plus importante que les syndicats sont "puissants".

**H3.5.2** : La fréquence des conflits est plus importante dans les entreprises syndiquées lorsque la C.G.T. y est représentée.

**H3.5.3** : L'augmentation de la fréquence des conflits, liée à la présence de syndicats, conduit à une baisse de la productivité des salariés.

**H3** : La présence de syndicats est sans effet sur le taux de turnover.

**H3.7** : La présence de syndicats est sans effet sur le taux d'absentéisme.



## **CONCLUSION DU CHAPITRE 1**

Cette étude repose sur l'hypothèse d'un impact négatif des syndicats sur la performance financière. Celui-ci résulterait des augmentations de salaires obtenues par les représentants syndicaux dans le cadre des négociations collectives. Il serait compensé, en partie, par un accroissement de la productivité des salariés, lui-même lié à une augmentation du ratio d'intensité capitalistique et à une évolution de l'organisation du travail.

La présence de syndicats n'aurait pas cependant que des aspects positifs. Elle favoriserait en effet l'apparition de conflits qui entraînent des dysfonctionnements dans l'entreprise. L'impact global sur la productivité des salariés demeurerait toutefois positif, les gains liés à l'augmentation du ratio d'intensité capitalistique et à l'introduction de nouvelles formes d'organisation étant supposés plus importants.

Le mécanisme par lequel les syndicats influencent la performance financière est finalement très complexe, ce qui conduit à de nombreuses hypothèses de recherche. Compte tenu de la faiblesse du syndicalisme français et du contexte dans lequel évoluent aujourd'hui les entreprises, il est probable néanmoins que ces institutions n'aient qu'un impact limité sur les différents indicateurs financiers utilisés ici.

## **CHAPITRE 2 : LA METHODOLOGIE**

Ce chapitre couvre les différents aspects méthodologiques de notre étude. Une description détaillée du secteur équipementier, dont relève l'échantillon, est faite dans la première section. L'analyse est volontairement axée sur le profil des entreprises et sur la population salariée dont le comportement peut être influencé par la présence de syndicats.

La deuxième section de ce chapitre présente les différents indicateurs utilisés dans cette étude. Des précisions sont apportées sur le choix et la méthode de calcul des ratios financiers concernant plus particulièrement la performance de l'entreprise ainsi que la rémunération et la productivité des salariés. Les indicateurs non financiers, dont la syndicalisation, y sont également présentés.

La troisième section porte sur la démarche de collecte des données. Elle décrit, en outre, le questionnaire par lequel ont été obtenues l'ensemble des informations non financières.

La dernière partie de ce chapitre est consacrée au traitement statistique. L'accent est mis sur le choix des tests ainsi que des variables de contrôle dont la prise en compte permet de comparer des entreprises aux profils assez proches.

## **SECTION 1 : LA POPULATION OBSERVEE : LES EQUIPEMENTIERS AUTOMOBILES FRANÇAIS**

Toute démarche empirique amène au choix d'une population à partir de laquelle se construit l'échantillon final. Ce choix s'est porté, dans le cadre de notre étude, sur les fabricants d'équipements automobiles français (sièges et établissements compris). Outre le fait qu'il permet de travailler sur des données relativement homogènes, ce secteur présente l'avantage d'intégrer un nombre important d'entreprises, autorisant la construction d'un "large" échantillon. Il bénéficie, d'autre part, d'une présence syndicale suffisamment forte pour donner lieu à des résultats intéressants.

Les équipementiers automobiles fabriquent une gamme très large de produits répondant aux nombreuses fonctions du véhicule. Leur activité recoupe différents codes N.A.F., dont le code 34.3 Z ("fabricants d'équipements automobiles") à partir duquel nous avons choisi de construire notre échantillon (paragraphe 1.1.). Ce secteur présente, à la différence des constructeurs, une structure atomisée faite essentiellement de P.M.E.. Dans cet ensemble se distinguent néanmoins quelques grands groupes qui assurent une part importante de la production (paragraphe 1.2.).

Les effectifs de l'industrie équipementière se sont globalement maintenus sur ces dernières années, en dépit d'une augmentation significative des ventes. La part des ouvriers a eu tendance à se réduire par rapport à celle des cadres et des employés, mais demeure relativement élevée (paragraphe 1.3.). Dans un environnement devenu très concurrentiel, les entreprises ont été amenées à réaliser des gains de productivité significatifs par la mise en place de programmes de modernisation et d'opérations favorisant le regroupement des compétences. Ces efforts ont largement contribué au maintien d'une rentabilité qui se situe aujourd'hui à un niveau supérieur à celui des constructeurs (paragraphe 1.4.).

### ***1.1. L'activité des équipementiers automobiles***

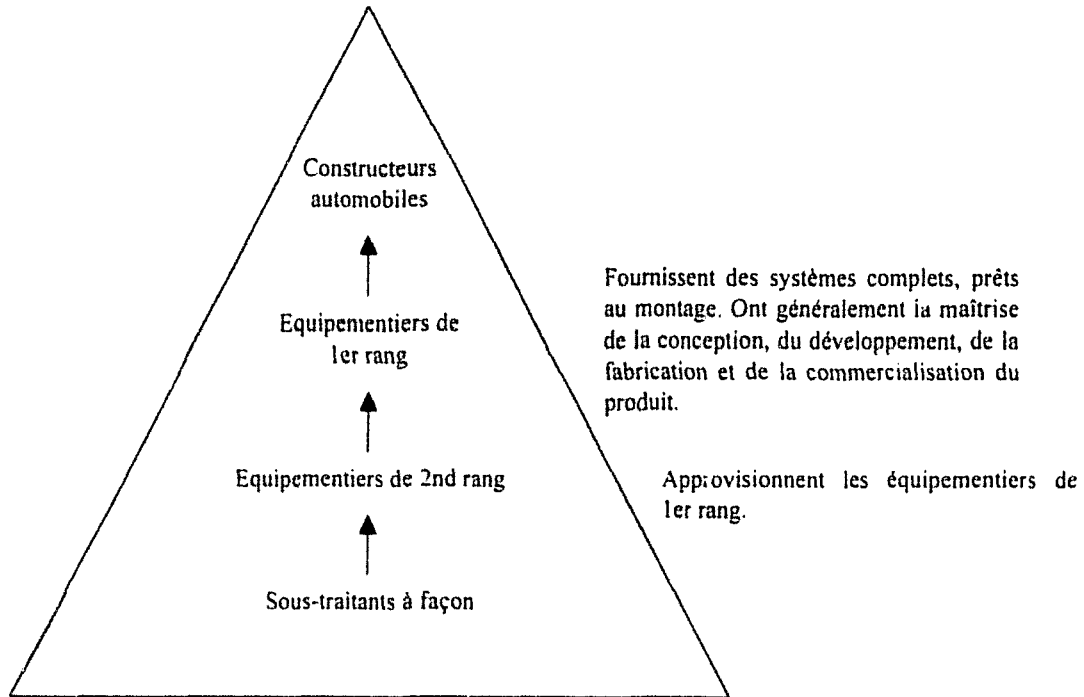
Les équipementiers automobiles conçoivent, développent, fabriquent et commercialisent des produits ayant pour la plupart une fonction essentielle dans le véhicule : allumage, carburation, freinage, éclairage, .... Ils interviennent à la fois en amont et en aval de l'industrie automobile, sur deux marchés distincts :

- d'une part, celui des équipements de première monte destinés au montage des véhicules neufs, et vendus par conséquent aux constructeurs automobiles ;
- d'autre part, celui des équipements utilisés pour la réparation et le rechange des pièces usagées ou hors d'usage. Ces produits ne s'adressent plus directement aux constructeurs automobiles, mais aux garagistes, aux concessionnaires et aux commerçants indépendants.

Quel que soit le marché sur lequel ils interviennent, les équipementiers automobiles travaillent en étroite collaboration avec les constructeurs qui leur imposent de nombreuses contraintes de coût et de qualité. L'ensemble de la filière est organisée de manière pyramidale avec, à la base, un grand nombre de sous-traitants à façon, et au sommet, quelques constructeurs automobiles. Cette organisation peut être schématisée comme suit :

### Schéma 1

#### **L'organisation pyramidale de la filière automobile**



Source : Eurostaf, *Les équipementiers automobiles présents en Europe*, Paris, Eurostaf, coll. "Perspectives Stratégiques et Financières", 1996 (synthèse)

Les équipementiers automobiles fabriquent une gamme très large de produits répondant aux nombreuses fonctions du véhicule. Leur activité officielle recoupe différents codes N.A.F. (Nomenclature d'Activités Françaises) présentés dans le tableau 1.

**Tableau 1****L'activité des équipementiers automobiles : la nomenclature officielle**

26.1C	: Façonnage et transformation du verre plat
28.6F	: Fabrication de serrures et ferrures
28.7H	: Fabrication de ressorts
29.1C	: Fabrication de pompes et compresseurs
29.1F	: Fabrication d'articles de robinetterie
29.2D	: Fabrication d'équipements de levage et de manutention
29.2K	: Fabrication de machines diverses d'usage général
29.5P	: Fabrication d'autres machines spécialisées
31.6A	: Fabrication de moteurs électriques
33.2B	: Fabrication d'instrumentation scientifique et technique
34.3Z	: Fabrication d'équipements automobiles
36.1A	: Fabrication de sièges

Source : FIEV<sup>1</sup>

La nomenclature ci-dessus présente deux inconvénients majeurs :

- elle exclut certains sous-traitants automobiles, tels que les fabricants de pneumatiques qui sont rattachés à l'industrie du caoutchouc ;
- elle intègre, à l'inverse, des entreprises n'ayant parfois aucune relation avec ce secteur dont les fabricants de sièges d'ameublement classés sous le code 36.1A.

Cette nomenclature ne peut donc être utilisée telle quelle pour constituer un échantillon homogène. Aussi est-il fréquent de se limiter, dans le cadre d'études statistiques<sup>2</sup>, au seul code N.A.F. regroupant que des entreprises dont l'activité

<sup>1</sup> Ces informations ont été obtenues par téléphone, auprès de la FIEV (Fédération des Industries des Equipements pour Véhicules).

<sup>2</sup> Cette méthodologie est utilisée notamment par l'INSEE et la FIEV.

principale concerne la fabrication d'équipements automobiles : le code 34.3Z. C'est précisément cette démarche que nous avons choisi d'adopter ici pour construire notre échantillon.

La fabrication d'équipements automobiles (code 34.3Z) recoupe officiellement trois segments (INSEE, 1992) :

- 1) Les équipements pour moteurs thermiques : pièces statiques (blocs-cylindres, chemises, carters, culasses), pièces d'embellage (bielles, pistons, segments), équipements de distribution (soupapes, culbuteurs, carburateurs, injecteurs), ...
- 2) Les autres équipements mécaniques pour automobiles : organes de transmission (boîtes de vitesse, boîtes de transfert, embrayage), de suspension, de freinage, de direction, ...
- 3) Les équipements pour carrosserie automobile : ceintures de sécurité, portières, pare-chocs, ..

Cette activité représentait, en 1997, environ 50 % du chiffre d'affaires de l'ensemble du secteur estimé à 216 milliards de francs, soit 3 % du chiffre d'affaires de l'industrie manufacturière (FIEV, 1998).

Les équipementiers automobiles (considérés dans leur ensemble) connaissent, depuis le début des années quatre-vingt-dix, une croissance assez régulière de leurs ventes (+ 45 % entre 1993 et 1998)<sup>1</sup>. Cette situation tient au développement des exportations dont la part dans le chiffre d'affaires global n'a cessé de croître sur cette période, passant de 30,5 % en 1990 à 39,1 % en 1998 (FIEV, 1999).

Cette ouverture internationale a permis aux équipementiers automobiles de réduire les risques conjoncturels et de réaliser d'importantes économies d'échelle. Elle se fait essentiellement vers les pays de l'Union Européenne, en particulier l'Espagne et le Portugal qui représentent à eux deux près de la moitié des exportations (EUROSTAF, 1999). Le

---

<sup>1</sup> EUROSTAF (1999)

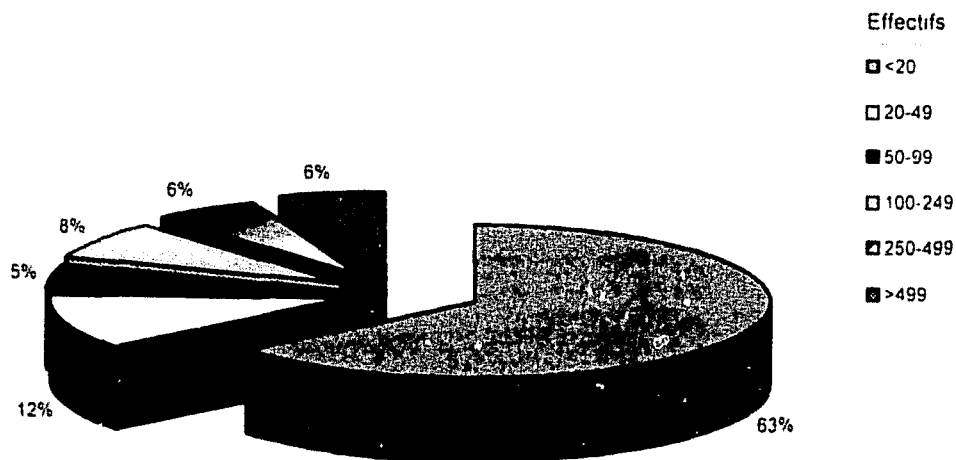
secteur des équipementiers automobiles occupe ainsi une place significative dans le commerce extérieur français. Il figure aujourd'hui parmi les premiers postes excédentaires de la balance nationale (FIEV, 1999).

### 1.2. Le profil des entreprises

Le secteur des équipementiers automobiles présente une structure très différente de celle des constructeurs que la plupart des observateurs qualifient d'oligopolistique. Il regroupait, pour le seul code N.A.F. 34.3Z, environ 680 entreprises en 1999 dont 75 % de moins de 50 salariés<sup>4</sup>. Le graphique 1 illustre cette répartition.

#### Graphique 1

#### La répartition des équipementiers automobiles selon leurs effectifs (code 34.3Z)



Source : Fichier SIRENE du 06/05 1999

<sup>4</sup> Fichier SIRENE du 6 mai 1999



Les équipementiers classés sous le code N.A.F. 34.3Z sont généralement de petites entreprises, seules 12 % d'entre elles ayant un effectif supérieur ou égal à 250. Une répartition similaire est constatée sur l'ensemble du secteur (EUROSTAF, 1999). L'effectif moyen des équipementiers, tous codes d'activité confondus, est néanmoins supérieur à celui de l'industrie manufacturière, une part importante des emplois étant générée par les grands groupes<sup>5</sup>. Il est, a contrario, nettement inférieur à celui des constructeurs automobiles.

Le secteur des équipementiers présente donc une structure atomisée, faite d'un tissu très dense de P.M.E.. Il subit, depuis le début des années quatre-vingt, un vaste mouvement de concentration caractérisé par des opérations de fusions, d'acquisitions et d'alliances. Ce mouvement tient essentiellement aux politiques de croissance externe menées par les plus grands groupes. Il s'appuie sur la recherche constante de gains de productivité et de nouvelles compétences sans laquelle les équipementiers ne pourraient faire face à la concurrence.

Ce mouvement de concentration et de rationalisation a conduit, sur ces vingt dernières années, à une baisse marquée du nombre de fournisseurs travaillant avec les constructeurs automobiles. On estime aujourd'hui que celui-ci est inférieur à 500 alors qu'il pouvait excéder les 2000 en 1980 (statistiques européennes)<sup>6</sup>. Sur cette même période se sont constitués des groupes importants qui dominent aujourd'hui l'industrie équipementière française. La plupart d'entre eux sont sous le contrôle de capitaux étrangers, tels qu'ALLIED SIGNAL, I.T.T., G.K.N., LUCAS ou MAGNETTI MARELLI. Ces derniers assurent, à eux seuls, plus des deux tiers de la production nationale (EUROSTAF, 1996). Parallèlement existent quelques grands groupes français parmi lesquels figurent, par ordre d'importance :

- VALEO ;
- FAURECIA ;
- SOMMER ALLIBERT ;

---

<sup>5</sup> En 1997, les entreprises employant plus de 500 personnes représentaient environ 70 % du chiffre d'affaires et des effectifs de la profession (FIEV, 1998).

<sup>6</sup> EUROSTAF (1999)

- LABINAL ;
- PLASTIC OMNIUM<sup>7</sup>.

Ces groupes interviennent auprès des plus grands constructeurs, en France et à l'étranger. Ils occupent aujourd'hui un rôle de premier ordre sur la scène internationale.

### ***1.3. Les caractéristiques de la main d'œuvre***

Les équipementiers automobiles (considérés dans leur ensemble) ont employé en 1997 près de 249 000 personnes, pour un chiffre d'affaires total de 216 milliards de francs (EUROSTAF, 1999).

Les effectifs ont assez peu évolué sur ces dernières années (+ 4,8 % entre 93 et 98)<sup>8</sup>, malgré l'augmentation significative du niveau d'activité<sup>9</sup>. Cette situation a permis aux équipementiers de réaliser des gains de productivité importants dans un marché devenu très concurrentiel. Elle est la conséquence des nombreuses restructurations (fusions, acquisitions, ...) que le secteur subit depuis le début des années quatre-vingt.

En dépit du maintien relatif des effectifs, une augmentation assez nette de la main d'œuvre "indirecte" (incluant la direction et l'administration générale) et du personnel hautement qualifié a pu être constatée sur la dernière décennie. La part des ouvriers sur l'effectif total a eu tendance à se réduire au profit des cadres et des employés ; elle avoisinerait aujourd'hui les 68 %<sup>10</sup>, contre 71 % en 1990<sup>11</sup>, pour les entreprises classées sous le code N.A.F. 34.3Z.

Depuis quelques années, le recrutement semble donc se faire à des niveaux supérieurs de qualification. Cette situation s'explique par le fait que, sur cette période, les

---

<sup>7</sup> *Ibid*

<sup>8</sup> *Ibid*

<sup>9</sup> L'augmentation du chiffre d'affaires a été d'environ 45 % entre 1993 et 1998 (voir paragraphe 1.1.).

<sup>10</sup> Ce pourcentage est évalué sur la base des statistiques de la FIEV (1999).

<sup>11</sup> EUROSTAF (1996)

constructeurs ont délégué des fonctions et des responsabilités de plus en plus importantes aux équipementiers. Leur objectif était de réaliser des économies de structure et d'échelle significatives, mais aussi de se recentrer sur leur métier de base. La mise à contribution croissante des équipementiers dans la réalisation des véhicules a entraîné une multiplication des bureaux d'études, nécessitant l'embauche d'un personnel qualifié. De nombreux équipementiers sont ainsi passés du statut de simple sous-traitant à celui d'ensemblier voire de "systémier". Ils réalisent aujourd'hui des produits de plus en plus complets et complexes, parfois intégrés directement au stade de l'assemblage.

Le secteur des équipementiers automobiles continue néanmoins à bénéficier d'une forte proportion d'ouvriers. Il emploie également un nombre important d'intérimaires pouvant représenter, dans le cas particulier de la région Nord-Pas-de-Calais, jusqu'à 20 % des effectifs (INSEE, DRIRE, 1999). La prise en compte du personnel extérieur semble donc nécessaire à l'évaluation du niveau réel de productivité. Elle constituera, comme nous le verrons dans la section suivante, l'un des aspects de notre méthodologie.

#### ***1.4. Les résultats du secteur***

Les équipementiers automobiles interviennent aujourd'hui sur un marché très concurrentiel. Ils subissent par ailleurs une pression constante de la part des donneurs d'ordres qui leur laissent peu de latitude pour établir une politique tarifaire. La tendance est à la baisse des prix depuis 1990 (-2,5 % pour l'ensemble de l'industrie équipementière)<sup>12</sup>, ce qui incite les entreprises à rechercher des gains de productivité par :

- un regroupement des compétences au travers des opérations de fusions, d'acquisitions ou d'alliances ;
- la mise en place de programmes de modernisation ;
- une utilisation optimisée de la main d'œuvre.

---

<sup>12</sup> EUROSTAF (1999)

Leur participation accrue à la construction des véhicules a par ailleurs amené les équipementiers à réaliser des investissements importants en recherche et développement depuis le début des années quatre-vingt-dix. On estime aujourd'hui à 6 % la part du chiffre d'affaires consacrée à ces investissements en Europe (EUROSTAF, 1999).

En dépit d'un environnement devenu très concurrentiel, les équipementiers ont su maintenir des résultats financiers assez satisfaisants, supérieurs à ceux des constructeurs automobiles. Cette situation résulte des efforts entrepris pour augmenter le niveau de productivité. Mais elle s'explique également par le développement de l'activité export qui a généré de nouveaux débouchés.

Le compte de résultat ci-après (tableau 2) cumule, au titre de l'année 1997, les différents postes de produits et de charges des entreprises de 20 salariés et plus, classées sous le code N.A.F. 34.3Z. Il permet d'évaluer le niveau moyen de performance du secteur, notamment au travers de ratios de marge ou de profitabilité.

**Tableau 2****Compte de résultat cumulé des fabricants d'équipements automobiles**

Code N.A.F. 34.3Z, année 1997

CHARGES	Montant (MF)	% du CAHT	PRODUITS	Montant (MF)	% du CAHT
Achats de marchandises	8 393,4	9,1	Ventes de marchandises	10 246,4	11,1
Variation de stock de march	147,8	0,2			
<b>Marge commerciale</b>	<b>1 705,2</b>	<b>1,9</b>			
Achats de mat.ières et autres approv.	40 430	43,9	Production vendue de biens	76 916,3	83,5
Variation de stock de mat.ières et autres approv.	-304,6	-0,3	Production vendue de services	4 953,9	5,4
Autres achats et charges externes	15 284	16,6	Production stockée	-193,8	-0,2
<b>Valeur ajoutée</b>	<b>28 206,1</b>	<b>30,6</b>	Production immobilisée	233,7	0,3
Impôts, taxes, et vers. assimilés	1 796,3	2	<b>Production totale</b>	<b>81 910,1</b>	<b>88,9</b>
Salaires et traitements	12 395,1	13,5	Subventions d'exploitation	73,8	0,1
Charges sociales	5 247,3	5,7			
<b>Excédent brut d'exploitation</b>	<b>8 841,1</b>	<b>9,6</b>			
Dotations aux amortissements	4 271,7	4,6	Reprises sur amort. et prov., transferts de charges	1 610	1,7
aux provisions	1 085,9	1,2			
dont : sur immobilisations	8,3	ε	Autres produits	626,3	0,7
Autres charges	1 004,2	1,1			
<b>Résultat d'exploitation</b>	<b>4 715,6</b>	<b>5,1</b>			
Perte supportée ou bén. transféré	0	0	Bénéfice attribué ou perte transférée	ε	ε
Charges financières	1 526,7	1,7	Produits financiers	1 897,7	2,1
<b>Résultat courant avant impôts</b>	<b>4 902,9</b>	<b>5,3</b>			
Charges exceptionnelles	4 400,8	4,8	Produits exceptionnels	3 765,3	4,1
<b>Résultat exceptionnel</b>	<b>-635,4</b>	<b>-0,7</b>			
Participation des salariés	275,4	0,3			
Impôt sur les bénéfices	1 298,9	1,4			
<b>Résultat net comptable</b>	<b>2 693,2</b>	<b>2,9</b>			

Source : SESSI. *La situation de l'industrie, enquête annuelle d'entreprise, édition 1998-99*, Tome 3, Paris.

SESSI, 1999, p. 261

Les équipementiers automobiles ont dégagé une rentabilité commerciale de près de 3 % sur l'exercice 1997. Cette dernière relève essentiellement de l'exploitation dont le résultat représente environ 5 % du chiffre d'affaires.

Les équipementiers ont, de façon logique, une activité très largement axée sur la fabrication et la vente de produits finis. Ils font également du négoce (achat et vente de marchandises) qui leur assure une part significative de leur chiffre d'affaires (environ 11 %). Le taux de valeur ajoutée<sup>13</sup> avoisine les 31 %, faisant des consommations en provenance de tiers une charge très importante pour ces entreprises (60,2 % du C.A.). Parmi les autres postes significatifs figurent les frais de personnel ainsi que les dotations qui représentent respectivement 19,2 et 5,8 % du chiffre d'affaires. A notre connaissance, il ne semble pas néanmoins que ces ratios soient élevés par rapport aux autres industries manufacturières.

Les résultats précédents peuvent être complétés par le tableau 3 qui donne le niveau de dispersion des performances du secteur, au travers de quelques ratios significatifs.

---

<sup>13</sup> V.A. / C.A. H.T.

**Tableau 3****La dispersion des performances dans le secteur des équipementiers automobiles***Code N.A.F. 34.3Z, année 1997*

Indicateurs et ratios	Ensemble du secteur	P.M.I. du secteur <sup>(1)</sup>	25 % des P.M.I. du secteur ont un ratio inférieur ou égal à	50 % des P.M.I. du secteur ont un ratio supérieur à	25 % des P.M.I. du secteur ont un ratio supérieur à
Taux de valeur ajoutée V.A. / C.A. HT (%)	30,6	32,1	28,8	38,3	46,5
Taux d'exportation Exportations / C.A. HT (%)	39,4	27,9	3,3	11,2	28,1
Productivité apparente du travail V.A. / Effectifs (KF)	317	279,1	204,7	262,2	325
Taux de marge : E.B.E. / V.A. (%)	31,3	28,6	9,1	22	32,3
Taux de prélèvement financier Frais financiers / E.B.E. (%)	10,5	9	2	7,2	17,6
Taux d'investissement Investissements / V.A. (%)	21,6	14,5	3,7	8,1	16,3
Taux d'autofinancement : C.A.F. / Investissements (%)	112,6	128,1	48,2	155	332,4

(1) Entreprises de 20 à 499 salariés

Source : SESSI, *La situation de l'industrie, enquête annuelle d'entreprise, édition 1998/99*, Tome 3, Paris, SESSI, 1999, p. 260

**SECTION 2 : LES DONNEES DE L'ETUDE**

La validation des hypothèses de recherche oblige à prendre en compte un certain nombre de variables financières et non financières. Parmi les premières figurent les indicateurs de performance dont le calcul nous a amenés à effectuer des retraitements touchant plus particulièrement aux frais de personnel extérieur ainsi qu'aux loyers de crédit-bail (paragraphe 2.1.). Les variables non financières recouvrent, quant à elles, des

données tout aussi importantes telles que la syndicalisation et le climat social dans l'entreprise (paragraphe 2.2.).

## **2.1. Les données financières**

### **2.1.1. La mesure de la performance financière**

La performance financière a été évaluée à partir de données comptables, seule une minorité d'entreprises équipementières étant en effet cotée en bourse. Notre choix s'est porté sur des indicateurs "classiques" auxquels nous avons déjà fait référence dans la première partie<sup>14</sup> :

- des ratios de marge permettant d'évaluer la profitabilité de l'entreprise ;
- des ratios de rentabilité économique et financière.

Une moyenne a été calculée, pour l'ensemble des indicateurs, sur la période d'étude qui couvre les années 1995 à 1997. Cette méthode permet d'éliminer l'incidence d'éléments exceptionnels, spécifiques à un seul exercice. Elle tient par ailleurs à la difficulté d'évaluer l'implantation syndicale année par année, au travers d'un simple questionnaire<sup>15</sup>.

#### **§ Les ratios de marge**

Notre étude nous a amenés à choisir trois ratios de marge, axés pour la plupart sur l'exploitation :

1) Le taux de marge brute d'exploitation : 
$$\frac{\text{E.B.E. corrigé}}{\text{C.A.H.T.}}$$

---

<sup>14</sup> Titre 2, chapitre 1

<sup>15</sup> Ce questionnaire est présenté en section 3. Il autorise une appréciation globale de l'implantation syndicale sur la période 95-97.



2) Le taux de marge "courante", calculé avant déduction des frais financiers et de l'I.S. :

$$\frac{\text{Rés. courant avt frais financiers et I.S.}}{\text{C.A.H.T.}}$$

On notera que ce ratio présente l'avantage d'éliminer l'incidence de la structure financière et de la fiscalité sur le résultat de l'entreprise (DERVAUX, RAMAN, 1990). Il est calculé, d'autre part, avant prise en compte des éléments exceptionnels susceptibles de fausser les comparaisons dans le temps et dans l'espace.

3) Le taux de marge ou de rentabilité commerciale :  $\frac{\text{Résultat net}}{\text{C.A.H.T.}}$

A l'exception du taux de marge "courante", ces ratios ont déjà été présentés dans le chapitre consacré à la performance financière<sup>16</sup>. Il nous semble néanmoins utile de revenir sur le calcul des résultats intermédiaires (E.B.E.. résultat courant avant frais financiers et I.S.) qui repose ici sur une méthode particulière, adaptée aux caractéristiques de l'étude et de la population observée. Cette méthode nous a conduits à retraiter, tout comme la Banque de France, les charges de personnel et les loyers de crédit-bail.

### ***Le retraitement des charges de personnel***

Les charges de personnel ne comprennent habituellement que les salaires et charges sociales (Cf. méthode Plan Comptable Général). Compte tenu du nombre important d'intérimaires travaillant pour les équipementiers automobiles, il nous a toutefois semblé intéressant d'y intégrer les frais de personnel extérieur<sup>17</sup>, initialement enregistrés en "autres achats et charges externes". La participation a également été prise en compte dans la mesure où elle peut être assimilée à un complément de salaire.

<sup>16</sup> Chapitre 1, titre 2 de la 1<sup>ère</sup> partie

<sup>17</sup> Ces frais concernent à la fois le personnel intérimaire ainsi que les salariés détachés ou prêtés à l'entreprise. En pratique, il est fréquent néanmoins d'assimiler ces deux catégories de salariés aux seuls intérimaires compte tenu du recours assez limité au prêt ou au détachement de personnel.

Ces retraitements permettent d'évaluer plus précisément la part de valeur ajoutée consacrée à la rémunération de la force de travail, que celle-ci soit rattachée ou non à l'entreprise. Ils constituent, par conséquent, une approche plus fine que celle autorisée par le Plan Comptable Général.

### ***Le retraitement des loyers de crédit-bail***

Le crédit-bail est une opération de location assortie d'une option d'achat au terme du contrat. Les loyers qu'il génère figurent initialement en "autres achats et charges externes" dans le résultat d'exploitation. Bien qu'ils soient comptabilisés en services extérieurs, ils peuvent être néanmoins considérés comme la rémunération d'un moyen de financement permettant aux entreprises ayant peu de disponibilités d'investir sur le long terme. Aussi est-il fréquent de retirer ces loyers de crédit-bail des "autres achats et charges externes" pour les replacer :

- d'une part, en dotations aux amortissements ;
- d'autre part, en frais financiers.

Outre le fait qu'il améliore la présentation des résultats, ce retraitement facilite les comparaisons avec d'autres entreprises ayant financé leurs investissements de manière "classique" par un emprunt. Il oblige à choisir une clé de répartition permettant d'affecter les loyers de crédit-bail en dotations et en frais financiers. La répartition se fait différemment selon qu'il s'agit d'un crédit-bail mobilier ou immobilier. La part des frais financiers est généralement estimée à 20 % dans le premier cas ; elle atteindrait les 40 % pour l'immobilier compte tenu du fait que ces investissements sont plus lourds et qu'ils demandent un financement plus coûteux. Il en résulte la répartition suivante :

- Loyers de crédit-bail mobilier
  - Dotations aux amortissements : 80 %
  - Frais financiers : 20 %
  
- Loyers de crédit-bail immobilier
  - Dotations aux amortissements : 60 %
  - Frais financiers : 40 %

## § Les ratios de rentabilité

Dans un souci de cohérence, les ratios de rentabilité ont été choisis en fonction des indicateurs précédents, le lien entre ces deux types de variables se faisant par la rotation du capital. Les résultats intermédiaires (E.B.E., résultat courant avant frais financiers et I.S., résultat net) ont été comparés, comme cela se fait habituellement, aux moyens mis en œuvre par l'entreprise, donnant lieu aux ratios suivants :

### Les ratios de rentabilité économique

$$1) \frac{\text{E.B.E. corrigé}}{\text{Capitaux investis}}$$

où capitaux investis = immobilisations brutes d'exploitation + B.F.R.E.<sup>18</sup>

Ce ratio, que nous avons déjà décrit dans la première partie<sup>19</sup>, exprime la rentabilité des investissements liés à l'exploitation. Il présente l'avantage de ne pas intégrer les charges et produits "calculés"<sup>20</sup> que sont les dotations et les reprises, ainsi que les frais financiers. Une certaine prudence s'impose néanmoins quant à son interprétation, les capitaux investis pouvant englober des éléments que l'inflation rend disparates.

$$2) \frac{\text{Rés. courant avt frais fin. et I.S.}}{\text{Actif brut}}$$

Ce ratio exprime le rendement économique d'un franc d'actif. Il couvre une activité plus large que l'exploitation, ce qui oblige à intégrer au dénominateur, non plus seulement les capitaux investis, mais le total des emplois de l'entreprise représenté par son actif brut.

<sup>18</sup> Besoin en fonds de roulement d'exploitation

<sup>19</sup> Chapitre 1, titre 2

<sup>20</sup> Les dotations et reprises sont considérées comme "calculées" ou "fictives" parce qu'elles relèvent uniquement d'une écriture comptable, et qu'elles n'ont pas de contrepartie en trésorerie.

**Les ratios de rentabilité financière**

Notre choix s'est porté ici sur un seul ratio, calculé comme suit :

$$* \frac{\text{Résultat net}}{\text{Capitaux propres}}$$

Cet indicateur reflète, comme nous l'avons déjà vu, la capacité de l'entreprise à rentabiliser les capitaux investis par ses actionnaires ou associés<sup>21</sup>. Il intègre, à la différence des ratios précédents, les frais financiers, les éléments exceptionnels ainsi que l'impôt sur les sociétés, constituant de fait une mesure plus "globale" de la performance. Il dépend d'autre part du levier financier et, par conséquent, du niveau d'endettement de l'entreprise (Cf. approche Dupont de Nemours)<sup>22</sup>.

Quelques précisions doivent, selon nous, être apportées sur le calcul de ces différents ratios concernant plus particulièrement les capitaux investis. Ces derniers ont été évalués à partir d'un bilan fonctionnel nous amenant à travailler en valeurs brutes. Une telle démarche permet de prendre en compte les montants initialement investis par les entreprises, avant déduction des dotations dont la valeur ne reflète pas toujours le niveau réel de dépréciation des immobilisations. Elle a néanmoins l'inconvénient de reposer sur une évaluation en coûts historiques pouvant fausser les comparaisons dès lors que ces investissements n'ont pas été réalisés aux mêmes dates. Dans ce cas, la solution optimale consisterait alors à utiliser la valeur de remplacement des éléments de l'actif, information qui s'avère en pratique difficilement accessible.

Le fait de travailler sur un bilan fonctionnel nous a amenés à réintégrer, de manière extra-comptable, les deux éléments suivants :

- d'une part, les immobilisations en crédit-bail ;

<sup>21</sup> Voir le chapitre 1, titre 2 de la 1<sup>ère</sup> partie.

<sup>22</sup> L'approche Dupont de Nemours conduit à décomposer le ratio de rentabilité financière en fonction de trois éléments : la marge nette, la rotation de l'actif et le levier financier

- d'autre part, les effets escomptés non échus.

### ***La réintégration des immobilisations en crédit-bail***

Les immobilisations en crédit-bail ne sont pas enregistrées au bilan comptable dans la mesure où l'entreprise n'en a pas la propriété. L'objet de leur réintégration est double :

- Il permet de refléter le montant total des immobilisations dont dispose effectivement l'entreprise pour exercer son activité ;
- Il facilite les comparaisons avec d'autres sociétés ayant financé leurs investissements par un emprunt.

La logique est donc la même que pour le retraitement des loyers de crédit-bail présenté ci-dessus.

Cette démarche repose sur une évaluation préalable des immobilisations susceptibles d'être réintégrées au bilan. La méthode classique, pour laquelle nous avons opté ici, consiste à se baser sur le montant des engagements de crédit-bail figurant dans l'annexe 11 de la liasse fiscale. Celui-ci comprend la totalité des sommes restant dues jusqu'au terme du contrat ; il intègre, par conséquent, les frais financiers, lesquels doivent être retirés des engagements pour obtenir une évaluation plus précise des immobilisations. Leur part correspond à celle précédemment choisie pour le retraitement des loyers de crédit-bail. Elle diffère, par conséquent, selon qu'il s'agit d'un bien mobilier ou immobilier.

Cette démarche aboutit aux calculs suivants :

Valeur des biens mobiliers	=	80 % des engagements de crédit-bail mobilier
Valeur des biens immobiliers	=	60 % des engagements de crédit-bail immobilier

La contrepartie de ces immobilisations est placée en dettes financières, au passif du bilan<sup>23</sup>.

<sup>23</sup> Une autre méthode consiste à prendre en compte la valeur initiale (ou valeur brute) des immobilisations en crédit-bail pour l'intégrer à l'actif du bilan. La contrepartie se retrouve alors en dettes financières et en amortissements. Ce retraitement n'a pu être effectué ici dans la mesure où nous ne connaissions pas la valeur brute des immobilisations, information qui s'avère en pratique difficilement accessible.

### ***La réintégration des effets escomptés non échus***

Une entreprise ayant des besoins de liquidités peut être amenée à escompter certains de ses effets de commerce. Cette opération conduit à une diminution des créances clients ainsi qu'à une augmentation du solde de trésorerie, alors même que ces effets ne sont pas encore arrivés à échéance. Leur réintégration permet, par conséquent, de connaître l'état des créances totales de l'entreprise et de refléter sa situation financière réelle, avant recours au crédit à court terme. Elle consiste, finalement, à annuler l'opération d'escompte.

Cette démarche nous a amenés :

- d'une part, à intégrer au total des créances clients les effets escomptés non échus (annexe 11 de la liasse fiscale) ;
- d'autre part, à enregistrer la contrepartie de ces effets en trésorerie passive.

Ces retraitements sont repris dans un tableau de synthèse figurant en fin de paragraphe.

### **2.1.2. Le niveau de rémunération et de productivité des salariés**

Ce paragraphe traite des indicateurs financiers susceptibles d'expliquer l'impact des syndicats sur la performance des entreprises :

- d'une part, le niveau de rémunération des salariés ;
- d'autre part, la productivité du facteur travail.

#### **§ Le niveau de rémunération des salariés**

Notre choix s'est porté sur deux indicateurs :

- 1) Le salaire moyen mesuré par le ratio :

Salaires  
Effectif permanent

Comme nous l'avons vu précédemment, les salaires incluent la participation qui peut être assimilée à un complément de rémunération.

2) La rémunération du facteur travail, mesurée par le ratio :

Charges de personnel  
Valeur ajoutée corrigée

### **§ La productivité du facteur travail**

La productivité des salariés a été évaluée au travers des deux indicateurs suivants :

1) Le ratio  $\frac{\text{Production}}{\text{Effectif total}}$

où effectif total = effectif permanent + personnel extérieur

La production a été calculée directement à partir du compte de résultat, selon la méthode du Plan Comptable Général. L'effectif total intègre les salariés permanents, mais aussi le personnel extérieur qui assure une part significative de la production dans le secteur équipementier automobile.

Si l'évaluation de l'effectif permanent ne pose aucun problème compte tenu du fait que cette information est fournie en annexe (tableau 11 de la liasse fiscale), tel n'est pas le cas des autres catégories de salariés pour lesquelles nous ne disposons pas de renseignements précis. L'évaluation du personnel extérieur nous a donc conduits à poser l'hypothèse suivante :

Les frais de personnel extérieur couvrent les salaires et charges sociales payés, en moyenne, pour chaque salarié de l'entreprise.

D'où :

$$\text{Effectif extérieur} = \frac{\text{Frais de personnel extérieur}}{\text{Charges de personnel moyennes}}$$

où charges de personnel moyennes = (salaires + charges sociales) / Effectif permanent<sup>24</sup>

2) La richesse produite par les salariés ou le rendement du facteur travail mesuré par le ratio :

$$\frac{\text{Valeur ajoutée corrigée}}{\text{Effectif total}}$$

où effectif total = effectif permanent + personnel extérieur

L'analyse aurait sans doute été plus pertinente si nous n'avions tenu compte que de l'effectif productif qui participe directement à la fabrication des produits. Néanmoins, cette démarche n'a pu être retenue ici dans la mesure où ce type d'information n'est pas fourni par les liasses fiscales, et reste difficile à obtenir auprès des entreprises.

### 2.1.3. Les autres données financières

Les autres données financières prises en compte dans cette étude concernent :

- le ratio d'intensité capitalistique ;
- la croissance annuelle du chiffre d'affaires ;
- les investissements en recherche et développement.

<sup>24</sup> La participation n'a pas été intégrée dans ce calcul car elle ne constitue pas un salaire régulier.



**1) Le ratio d'intensité capitalistique**

L'intensité capitalistique a été mesurée de manière classique par le ratio suivant :

$$\frac{\text{Immobilisations brutes d'exploitation}}{\text{Effectif total}}$$

Les immobilisations intègrent, comme nous l'avons déjà vu, le crédit-bail mobilier et immobilier. L'effectif total comprend, quant à lui, les permanents ainsi que le personnel extérieur à l'entreprise.

**2) La croissance annuelle du chiffre d'affaires**

Ce ratio, qui ne demande aucun retraitement particulier, a été calculé comme suit :

$$\frac{\text{C.A.H.T. (n)} - \text{C.A.H.T. (n-1)}}{\text{C.A.H.T. (n-1)}}$$

**3) Les investissements en recherche et développement**

Les investissements en recherche et développement ont été comparés au chiffre d'affaires de l'entreprise, donnant lieu au ratio suivant :

$$\frac{\text{Frais de R \& D (n)} - \text{Frais de R \& D (n-1)}}{\text{C.A.H.T. (n)}}$$

Les frais de recherche et développement ont été calculés à partir du bilan actif où une rubrique particulière leur est consacrée. Le détail des ratios présentés dans l'ensemble de ce paragraphe est donné ci-après (tableau 4).

**Tableau 4**  
**Détail des ratios financiers**

Critère	Ratio	Retraitements	Mode de calcul
<b>Performance financière</b>			
Ratios de marge	E.B.E. corrigé / C.A. H.T.	<u>E.B.E. corrigé</u> Loyers de crédit-bail Frais de personnel extérieur Participation des salariés	<u>E.B.E. corrigé</u> : V.A. corrigée + Subventions d'exploitation - Impôts et taxes - Salaires et traitements - Charges sociales - Frais de personnel extérieur - Participation  V.A. corrigée : Marge commerciale + Production de l'exercice - Conso. en prov. de tiers + Frais de personnel extérieur + Loyers de crédit-bail
	Rés. courant avt frais fin. et I.S. / C.A. H.T.	<u>Rés. courant avt frais fin. et I.S.</u> Loyers de crédit-bail Frais de personnel extérieur Participation des salariés	<u>Rés. courant avt I.S. et frais fin.</u> : E.B.E. corrigé + R.A.P. d'exploitation + Autres produits - D.A.P. d'exploitation - Dot. amort. crédit-bail - Autres charges + Quote-part de résultat sur opérations faites en commun + Résultat financier + Intérêts et charges assimilés  Dot. amort. crédit-bail mobilier : Loyers de crédit-bail mobilier x 80%  Dot. amort. crédit-bail immobilier : Loyers de crédit-bail immobilier x 60%
	Résultat net / C.A. H.T.	Pas de retraitements	Cf. documents comptables
Ratios de rentabilité	E.B.E. corrigé / Capitaux investis	<u>E.B.E. corrigé</u> Cf. supra  <u>Capitaux investis</u> Immos crédit-bail Effets escomptés non échus Base bilan fonctionnel	<u>Capitaux investis</u> : Immos brutes d'exploitation + B.F.R.E.  <u>Immos brutes d'exploitation</u> : Terrains + Constructions + I.T.M.O.I. + Autres immos corporelles + Immos corporelles en cours + Avances et acomptes sur immos corporelles + Immos crédit-bail  <u>Immos crédit-bail mobilier</u> : Engagements C.B. mobilier x 80 %  <u>Immos crédit-bail immobilier</u> : Engagements C.B. immobilier x 60 %

Critere	Ratio	Retraitements	Mode de calcul
Ratios de rentabilité	E B E corrigé / Capitaux investis	<u>Capitaux investis</u> Immos crédit-bail Effets escomptés non échus Base bilan fonctionnel	<b>B.F.R.E. :</b> Stocks matières + En-cours de production + Stocks de produits finis et intermédiaires + Stocks de marchandises + Avances et acomptes versés + Clients et comptes rattachés + E.E.N.E. - Avances et comptes reçus - Dettes fournisseurs - Dettes fiscales et sociales + I.S.
	Res courant avt frais fin et I.S. / Actif brut	<u>Res. courant avt frais fin et I.S.</u> Cf supra  <u>Actif brut</u> Immos crédit-bail Effets escomptés non échus Base bilan fonctionnel	<b>Actif brut :</b> Actif brut du bilan comptable + Immos crédit-bail + Effets escomptés non échus  <b>Immos crédit-bail :</b> Cf supra
	Res net / Capitaux propres	Pas de retraitements	Cf documents comptables
<u>Rémunération des salariés</u> Salaire moyen	Salaires / Effectif permanent	<u>Salaires</u> Participation des salariés	<b>Salaires :</b> Salaires et traitements + Participation
Rémunération du facteur travail	Charges de personnel / V.A. corrigée	<u>Charges de personnel</u> Frais de personnel extérieur Participation des salariés  <u>V.A. corrigée</u> Cf supra	<b>Charges de personnel :</b> Salaires et traitements + Charges sociales + Frais de personnel extérieur + Participation
<u>Productivité du facteur travail</u> Productivité des salariés	Production / Effectif total	<u>Production</u> Pas de retraitements  <u>Effectif total</u> Personnel extérieur	<b>Production :</b> Production vendue + Production stockée + Production immobilisée  <b>Effectif total :</b> Effectif permanent + Effectif extérieur  <b>Effectif extérieur :</b> Frais de personnel extérieur / Charges de personnel moyennes

Critère	Ratio	Retraitements	Mode de calcul
Productivité des salaires	Production / Effectif total	<u>Effectif total</u> Personnel extérieur	<b>Charges de personnel moyennes :</b> (salaires + charges sociales) / effectif permanent
Richesse créée par les salariés	V A corrigée / Effectif total	Cf supra	Cf supra
<b><u>Données financières diverses</u></b>			
Intensité capitalistique	Immos brutes d'exploitation / Effectif total	Cf supra	Cf supra
Croissance annuelle du C A	[C A H T (n) - C.A. H.T (n-1)] / C A H T (n-1)	Pas de retraitements	Cf documents comptable*
Investissements R & D	[Frais de R & D (n) - Frais de R & D (n-1)] / C A H.T (n)	Pas de retraitements	Cf documents comptables

## **2.2. Les données non financières**

L'étude intègre un certain nombre de données non financières qu'il est possible de regrouper dans les quatre rubriques suivantes :

- 1) La syndicalisation dans l'entreprise ;
- 2) La représentation des salariés par les institutions autres que les syndicats ;
- 3) Le climat social ;
- 4) Le profil de l'entreprise.

Ces différentes rubriques font l'objet des paragraphes ci-dessous.

### **2.2.1. La syndicalisation dans l'entreprise**

#### **L'implantation syndicale**

La présence de syndicats a été évaluée en fonction de celle des délégués syndicaux qui sont, comme nous l'avons vu dans la première partie, les représentants officiels de leur organisation au sein de l'entreprise. Ont donc été considérées comme non syndiquées les entreprises n'ayant pas de délégués, indépendamment du fait que certains de leurs salariés pouvaient être adhérents.

L'implantation syndicale a été appréhendée de deux façons différentes :

- 1) Au travers d'une variable dichotomique codifiée :

- . 0 si absence de délégués syndicaux ;
- . 1 si présence de délégués syndicaux.

- 2) Au travers d'un taux de syndicalisation estimé uniquement dans les entreprises pourvues d'une représentation officielle<sup>25</sup>.

---

<sup>25</sup> Une représentation officielle est constatée dans l'entreprise dès lors qu'il existe un ou plusieurs délégués syndicaux.

Le taux de syndicalisation a été considéré comme nul dans les entreprises dépourvues d'une représentation officielle.

L'affiliation des délégués syndicaux a été également étudiée compte tenu des conséquences qu'elle pouvait avoir sur les résultats financiers. Ont ainsi été distinguées les cinq confédérations représentatives :

- la C.G.T. ;
- la C.F.D.T. ;
- la C.G.T. - F.O. ;
- la C.F.T.C. ;
- la C.F.E. - C.G.C..

L'appartenance à une autre de ces organisations a été également prise en compte, mais de manière plus générale, en raison de la faible représentativité de ces dernières (rubrique "autres" du questionnaire).

La difficulté que nous avons rencontrée à ce niveau a été d'évaluer l'implantation syndicale sur une période passée de trois ans (1995-1997), déjà lointaine pour les responsables du personnel à qui le questionnaire a été adressé<sup>26</sup> Aussi avons-nous décidé :

- de raisonner de manière globale, sans aucune distinction entre les années étudiées ;
- d'évaluer l'implantation syndicale en fonction de la situation dans laquelle se trouvaient les entreprises lors de la collecte des données (année 1999) ;
- de corriger cette variable dès lors que la situation avait fortement évolué entre la période actuelle et passée, ce que nous pouvions voir au travers du questionnaire présenté dans la section 3 de ce chapitre.

Cette approche biaise nécessairement les résultats dans la mesure où elle ne permet pas de définir avec précision les caractéristiques de l'implantation syndicale sur les années 95, 96 et 97. Elle présente néanmoins l'avantage de faciliter la collecte des données auprès d'entreprises souvent peu disposées à rechercher et à communiquer ce genre de renseignements.

---

<sup>26</sup> Voir la section 3 de ce chapitre.

### **L'activité des syndicats**

Notre étude contribue à mettre en évidence l'activité effective qu'exercent les syndicats dans l'entreprise, indépendamment de leur affiliation. Un intérêt particulier a été porté à :

- la négociation ;
- la représentation et la défense des salariés ;
- les actions de communication (distribution de publications, affichage syndical) ;
- l'organisation de réunions ;
- la participation au fonctionnement des institutions représentatives du personnel auxquelles est consacré le paragraphe ci-dessous.

Ces informations ont été recueillies, de la même manière que précédemment, au titre de l'année 1999.

#### **2.2.2. La représentation des salariés par les institutions autres que les syndicats**

La présence de syndicats est généralement associée à celle des autres institutions représentatives du personnel qui influencent de manière significative les relations sociales dans l'entreprise (INSEE, LIAISONS SOCIALES, DARES, 1998). Ces institutions englobent :

- les délégués du personnel ;
- le comité d'entreprise (C.E.) ;
- le comité d'hygiène, de sécurité et des conditions de travail (C.H.S.C.T.).

Bien qu'elles ne fassent pas directement l'objet de notre étude, la présence de ces institutions renseigne sur la nature des relations sociales dans l'entreprise. Un paragraphe particulier leur sera donc consacré dans le chapitre suivant où sont présentés les résultats empiriques.

### **2.2.3. Le climat social dans l'entreprise**

Le climat social de l'entreprise a été évalué au travers de trois indicateurs fréquemment utilisés dans les études de ce type :

- le turnover ;
- l'absentéisme ;
- la conflictualité.

Dans ce dernier cas, des précisions ont également été apportées sur la nature et la fréquence des conflits observés. L'ensemble de ces informations a été recueilli de manière globale, sur la période 95-97.

### **2.2.4. Le profil de l'entreprise**

L'analyse de la relation "syndicats-performance financière" a nécessité l'intégration d'un certain nombre de variables de contrôle dont :

- la taille de l'entreprise ;
- l'âge ;
- l'appartenance à un groupe ;
- le niveau d'exposition à la concurrence nationale et étrangère.

Cette démarche s'imposait d'autant plus que le profil des unités syndiquées est assez différent de celui des non syndiquées (COUTROT, 1996).

La plupart de ces informations ont été recueillies au titre de l'année 1999. Il aurait été bien évidemment préférable de ne travailler que sur la période 95-97 compte tenu des biais qu'introduit cette démarche. Pour les raisons évoquées précédemment (difficultés de collecte des données, ...), il nous était néanmoins difficile de procéder ainsi. D'autre part, il est probable que ces biais soient relativement faibles dans la mesure où nous travaillons sur une période assez proche des années 95-97, ce qui limite le risque d'une forte évolution.



## **SECTION 3 : LA COLLECTE DES DONNEES**

La démarche qui a été retenue ici s'est faite en deux temps :

1) Les données non financières ont d'abord été recueillies à l'aide d'un questionnaire envoyé aux fabricants d'équipements automobiles. Cette étape a permis de constituer un échantillon de 140 entreprises représentant près de 22 % de la population étudiée (paragraphe 3.1.).

2) Les informations financières ont ensuite été recherchées sur la base de données DIANE et sur le serveur Minitel INFOGREFFE pour les seules entreprises ayant répondu au questionnaire (paragraphe 3.2.).

### ***3.1. La collecte des données non financières***

#### **3.1.1. L'élaboration du questionnaire**

Le questionnaire a été conçu autour des variables non financières que nous souhaitons intégrer dans l'étude. Il reprend, par conséquent, les différentes rubriques présentées dans la section 2 de ce chapitre (paragraphe 2.2) :

- la syndicalisation dans l'entreprise ;
- la représentation des salariés par les délégués du personnel, le C.E. et le C.H.S.C.T. ;
- le climat social ;
- le profil de l'entreprise.

Celui-ci présente la particularité d'être relativement simple puisqu'il ne comporte qu'un nombre limité de questions (18 au total) auxquelles les équipementiers ont été appelés à répondre de manière générale. Ce choix nous a été imposé par la nécessité de constituer un échantillon de taille significative à partir d'un secteur qui ne comportait au départ "que" 677 unités. Il nous fallait, par conséquent, établir un questionnaire facile à remplir par des responsables d'entreprise ayant souvent peu de temps à consacrer à ce genre d'études. Le

document final a été validé auprès d'une population "test" dont les caractéristiques sont présentées dans le paragraphe ci-dessous.

### 3.1.2. Le pré-test

Le pré-test a été réalisé auprès d'une soixantaine d'entreprises appartenant à un secteur autre que celui des équipementiers, mais exerçant néanmoins une activité assez proche : la fabrication de carrosseries automobiles (code N.A.F. 34.2A). L'objectif était de ne pas toucher à la population sur laquelle portait notre étude.

Le choix des entreprises s'est fait de manière aléatoire, à partir du Kompass France (version C.D., novembre 1998). Cette base de données nous a permis d'obtenir les coordonnées précises de chaque société ainsi que le nom des responsables du personnel que nous souhaitions contacter. Le questionnaire leur a été envoyé pour moitié par fax et par courrier afin de tester l'impact de ces deux moyens de transmission sur le niveau de participation.

La phase de pré-test a donné lieu à un taux de réponses de 10 %, légèrement supérieur à ce qu'il est courant d'observer<sup>27</sup>. Ce dernier semble ne pas avoir été influencé par le choix du mode de transmission.

Les réponses obtenues nous ont conduits à modifier certaines rubriques du questionnaire sans en changer pour autant le fond. Des précisions ont ainsi été demandées sur :

- l'importance de la conflictualité dans l'entreprise (fréquence des grèves et des autres manifestations) ;
- le niveau d'exposition à la concurrence étrangère et nationale.

---

<sup>27</sup> Les taux de réponses avoisinent généralement les 7-8 %.

Ces quelques modifications nous ont permis d'élaborer le questionnaire final dont un exemplaire est présenté en annexe 1.

### **3.1.3. L'envoi définitif du questionnaire**

Le questionnaire a été envoyé au siège des entreprises fabricants d'équipements automobiles (code N.A.F. 34.3Z), à l'attention du responsable du personnel. La liste détaillée de ces entreprises nous a été donnée par le fichier SIRENE de l'INSEE édité au 6 mai 1999. Le nombre d'équipementiers classés sous le code N.A.F. 34.3 Z était alors de 677. 27 d'entre eux ont été exclus de l'analyse compte tenu du fait qu'ils avaient déposé leurs statuts après 1997.

Les informations obtenues sur le fichier SIRENE (coordonnées du siège, date de création de l'entreprise, chiffre d'affaires, effectif salarié, ...) ont été complétées par le KOMPASS France (version CD, novembre 1998) et le BOTTIN Entreprises 98. Ces documents nous ont permis d'avoir le nom de près d'une centaine de responsables du personnel, information qui nous semblait utile pour améliorer le taux de réponses.

Le questionnaire a finalement été adressé à 650 entreprises équipementières. L'envoi s'est fait par courrier sur une période de 10 jours, ce qui permettait de ne pas avoir à "relancer" l'ensemble des interviewés en même temps et d'assurer un meilleur suivi des dossiers. Sur ces 650 entreprises, 48 ont répondu au questionnaire sans que nous ayons à les relancer, ce qui correspond à un taux de participation de 7,4 %.

#### **La phase de relance**

La relance des entreprises s'est faite par téléphone, quinze jours après la date du premier envoi. Cette étape, particulièrement longue et onéreuse, nous a contraints à ne recontacter qu'un nombre limité d'entreprises. La relance s'est donc faite en priorité sur les sociétés de taille importante, susceptibles de présenter une implantation syndicale. Cette étape nous a amenés à renvoyer le questionnaire par fax lorsque celui-ci avait été

(volontairement ou non) égaré, voire même à poser directement les questions par téléphone aux responsables qui ne souhaitent pas y consacrer beaucoup de temps.

Environ 400 entreprises ont ainsi été recontactées sur une période de trois semaines. Cette démarche nous a permis d'obtenir un nombre total de 149 questionnaires, ce qui correspond à un taux de réponses de 22,9 %. Comme nous l'avions pressenti, celui-ci s'est avéré plus élevé pour les entreprises dont le nom du responsable du personnel avait été précisé sur le courrier (Cf. tableau 5).

**Tableau 5**

**La collecte des données non financières : les principaux résultats**

	Courrier anonyme	Courrier personnalisé	Total
Nbre d'entreprises concernées	551	99	650
<u>Avant relance</u>			
Nbre de questionnaires obtenus	31	17	48
Taux de réponse	5,63 %	17,17 %	7,38 %
<u>Après relance</u>			
Nbre de questionnaires obtenus	116	33	149
Taux de réponse	21,05 %	33,34 %	22,92 %

Sur les 149 questionnaires, 9 n'ont pu être utilisés pour les raisons suivantes :

- rubriques incomplètes ou mal remplies ;
- activité réelle différente de celle des équipementiers (erreur d'affectation de code N.A.F.) ;
- absence de personnel.

L'échantillon final se compose, par conséquent, de 140 entreprises représentant 21,54 % de la population étudiée.

### 3.2. La collecte des données financières

Cette dernière étape n'a concerné que les entreprises ayant répondu au questionnaire. Les données financières ont été tirées des liasses fiscales que nous avons pu obtenir sur la base DIANE et sur le serveur Minitel INFOGREFFE pour la période 95-97.

Cette démarche nous a permis de rassembler les comptes de 122 entreprises, nécessaires à l'établissement des ratios financiers présentés ci-dessus<sup>28</sup>. Une moyenne a été calculée sur les années 95, 96 et 97 afin de comparer plus aisément ces ratios aux variables non financières pour lesquelles nous avons décidé de raisonner "globalement". Pour ne pas fausser l'analyse, les données jugées aberrantes par rapport à la situation de l'entreprise n'ont pas été prises en compte à ce niveau. Tel a par exemple été le cas des ratios positifs de rentabilité financière lorsque ces derniers relevaient d'un résultat net et de capitaux propres négatifs.

Les tests ont été réalisés avec et sans valeurs extrêmes<sup>29</sup> lorsque la dispersion des données était importante au regard des écarts types. Le traitement statistique est présenté dans la section suivante.

## **SECTION 4 : LE TRAITEMENT STATISTIQUE**

Le traitement des données financières et non financières a nécessité l'utilisation de nombreux tests statistiques dont le choix s'est fait essentiellement en fonction des variables et des sous-groupes étudiés. Un Modèle Linéaire Généralisé a été retenu pour tester la plupart des hypothèses de recherche, celui-ci présentant en effet l'avantage d'intégrer à la fois des données quantitatives et qualitatives. Parallèlement ont été utilisés des tests plus "classiques", tels que le t de Student ou le Khi-deux (paragraphe 4.1.). Cette démarche a nécessité l'introduction de variables de contrôle susceptibles de limiter l'incidence des

---

<sup>28</sup> Section 2 de ce chapitre.

<sup>29</sup> Sont généralement considérées comme des valeurs extrêmes les données situées à  $\pm 2 \sigma$  dans le cas d'une Loi Normale

facteurs autres que la syndicalisation sur les résultats empiriques. Ont ainsi été pris en compte l'âge, la taille, l'appartenance à un groupe, le niveau d'exposition à la concurrence et la croissance du chiffre d'affaires de l'entreprise (paragraphe 4.2.).

#### **4.1. Les tests statistiques**

L'impact d'une présence syndicale sur les profits résulte, dans cette étude, d'une comparaison entre entreprises syndiquées et non syndiquées. Une telle démarche suppose, comme nous l'avons déjà vu dans la première partie<sup>30</sup>, que cet effet s'inscrive sur le long terme et puisse être évalué plusieurs années après l'implantation du ou des syndicats. Elle se justifie par le fait que ces derniers modifient fondamentalement le management de l'entreprise (CLARK, 1984).

Notre étude repose sur l'hypothèse selon laquelle :

La syndicalisation affecte la performance financière de l'entreprise en influant sur les salaires et la productivité du facteur travail (H1.2).

De manière indirecte, la performance financière est donc supposée relever à la fois du niveau de rémunération et de la productivité des salariés. Il en résulte la relation suivante :

$$\text{Performance financière} = f(\text{salaires, productivité des salariés})$$

L'étude des conséquences d'une présence syndicale sur la performance financière a nécessité l'utilisation d'un certain nombre de variables auxquelles nous avons déjà fait référence dans les paragraphes précédents :

- d'une part, les caractéristiques des entreprises (âge, taille, ...) dont la prise en compte permet de travailler sur des populations comparables :

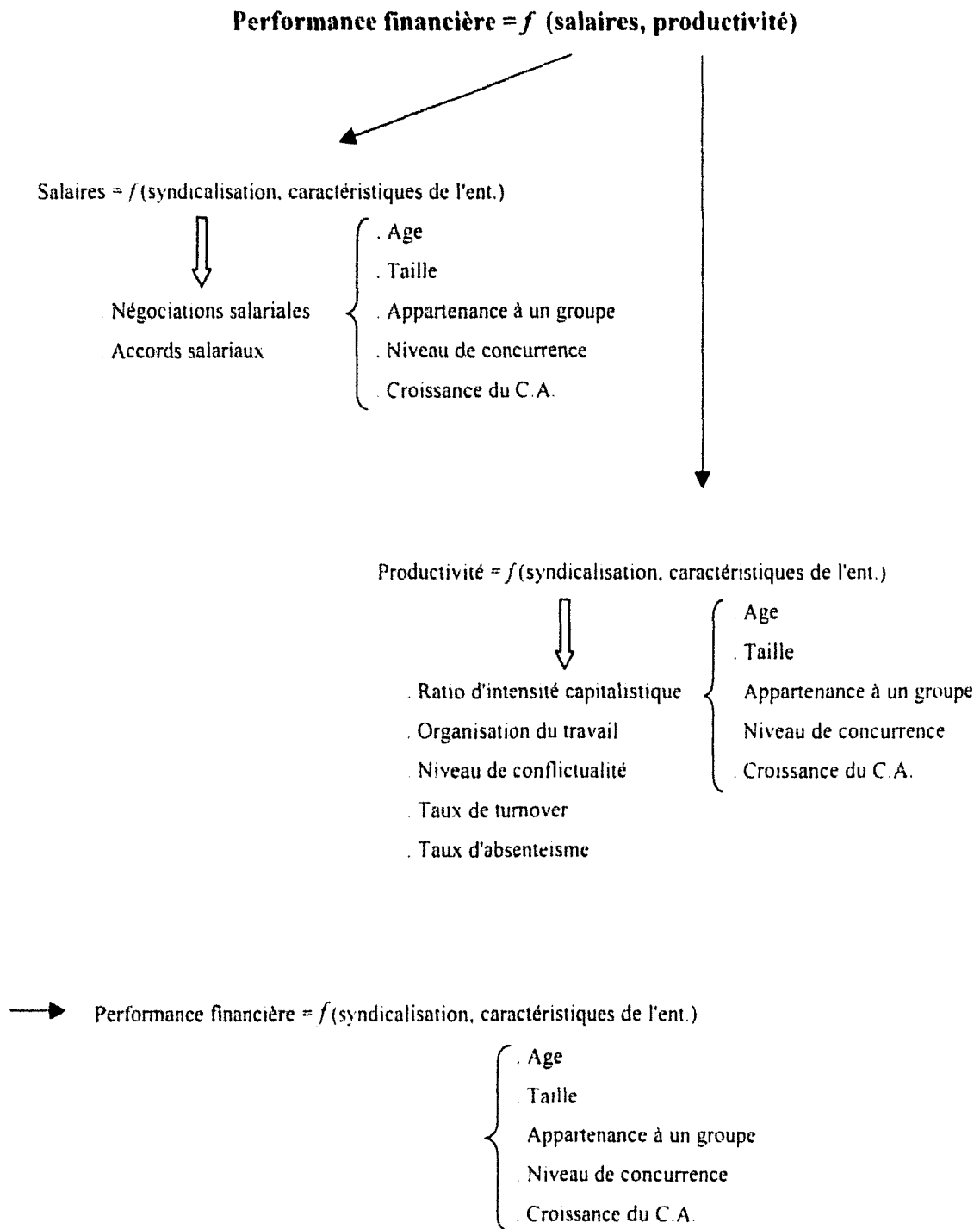
<sup>30</sup> Chapitre 2 du titre 2

- d'autre part, les indicateurs relatifs au climat social, à l'organisation du travail ainsi qu'à d'autres facteurs susceptibles d'expliquer l'impact des syndicats sur les salaires, la productivité et, indirectement, la performance financière.

Le lien entre ces différentes variables peut être schématisé comme suit :

**Schéma 2**

**Représentation schématique des hypothèses de recherche**



( ⇨ ) : Relation de cause à effet



Dans ce schéma, la performance financière dépend à la fois des caractéristiques de l'entreprise et de la variable syndicalisation. Elle s'explique par les salaires et la productivité du facteur travail qui sont également influencés par ces variables.

L'étude des hypothèses de recherche s'est faite le plus souvent par le biais d'un Modèle Linéaire Généralisé, modèle de régression dont la particularité est d'intégrer à la fois des données quantitatives (niveau de rentabilité, de profitabilité, ...) et qualitatives (présence de délégués syndicaux, niveau de concurrence,...)<sup>31</sup>. D'autres tests plus "classiques" ont également été utilisés, tels que le t de Student ou le Khi-deux. Le choix s'est fait essentiellement en fonction de la nature des variables dépendantes et indépendantes<sup>32</sup>, ainsi que de la taille des populations observées. Les tests ont été réalisés, dans leur ensemble, sous S.P.S.S.<sup>33</sup>.

#### ***4.2. Les variables de contrôle***

La validation des hypothèses de recherche a nécessité, comme nous l'avons vu précédemment, l'introduction de variables de contrôle permettant de travailler sur des populations comparables. Ces dernières recouvrent les principales caractéristiques des entreprises que sont l'âge, la taille, l'appartenance à un groupe, le niveau de concurrence étrangère et nationale, la croissance du chiffre d'affaires. L'objet de ce paragraphe est de justifier le choix de ces différentes variables.

##### **L'âge de l'entreprise**

Une entreprise relativement jeune aura probablement une productivité inférieure à celle de ses concurrents compte tenu :

- d'une maîtrise moins grande de son appareil de production (Cf. phase de rodage) ;

---

<sup>31</sup> Des précisions sur ce modèle sont apportées en annexe 1.

<sup>32</sup> Les variables indépendantes sont des variables explicatives. Par analogie, sont donc considérées comme dépendantes les variables expliquées

<sup>33</sup> Logiciel de traitement statistique

- d'une implantation plus récente sur le marché qui ne lui permet pas d'écouler un nombre important de produits et, par conséquent, de réaliser des économies d'échelle.

Une jeune entreprise soumise à de fortes contraintes financières peut, d'autre part, être amenée à limiter le niveau des rémunérations. Une telle pratique n'est toutefois envisageable que dans un contexte de sous-emploi où les employeurs sont en position de force pour imposer leur politique salariale.

En jouant sur la productivité et les salaires, l'âge de l'entreprise peut par conséquent avoir des effets indirects sur la performance financière. Ce critère est également susceptible d'influencer le ratio d'intensité capitalistique, sans doute plus élevé dans les structures anciennes, capables de financer des investissements importants après plusieurs années d'existence.

### **La taille de l'entreprise**

La taille de l'entreprise favorise les économies d'échelle qui abaissent les coûts unitaires et augmentent la productivité des salariés lorsque cette dernière est mesurée par la valeur ajoutée. Elle peut également jouer sur les salaires dont la fixation relève d'une procédure plus personnalisée, et peut-être moins objective, dans les petites structures. De manière indirecte, la taille est donc susceptible d'influencer le niveau de performance financière. Elle peut aussi avoir un impact sur le ratio d'intensité capitalistique, les grandes entreprises étant plus à même de financer des investissements importants que leurs concurrents.

Le critère "taille" semble, par ailleurs, jouer sur les différents indicateurs de climat social utilisés dans cette étude : la fréquence des conflits ainsi que le taux de turnover et le taux d'absentéisme. Comme le montrent les travaux d'AMADIEU (1993), la propension à la grève serait en effet plus faible dans les petites structures où les salariés sont souvent en nombre insuffisant pour déclencher ce genre de manifestations. La taille semblerait également jouer sur le taux de turnover, moins élevé dans les petites entreprises où les

employeurs entretiennent des relations assez proches avec leurs salariés (WOODEN et BAKER, 1994). Il se pourrait donc qu'elle influence le niveau d'absentéisme qui traduit, dans certains cas, un comportement de fuite de la part des employés.

### **L'appartenance à un groupe**

Le fait d'appartenir à un groupe peut contraindre les entreprises à adopter une organisation du travail et une politique du personnel particulières, répondant aux exigences de la société mère. Ces changements sont généralement imposés dans un souci de rentabilité. Ils peuvent par conséquent amener les entreprises à améliorer leur productivité (en adoptant notamment une démarche qualité) et à limiter les augmentations de salaires pour dégager des profits plus élevés.

On notera néanmoins que l'appartenance à un groupe n'est pas seulement synonyme de contraintes. Cette situation peut, en effet, permettre aux entreprises de bénéficier d'un appui financier de la société mère. Aussi est-il probable qu'elle favorise l'investissement, et par là même, le ratio d'intensité capitalistique.

### **Le niveau d'exposition à la concurrence**

Les entreprises soumises à une forte concurrence sont généralement amenées à rechercher des gains de productivité pour maintenir leur rentabilité générale (CLARK, 1984, FREEMAN et MEDOFF, 1984). Cette situation peut les encourager à mettre en place une démarche qualité afin d'optimiser l'organisation du travail dans l'entreprise et de bénéficier d'un atout commercial par rapport à la concurrence. Elle peut, d'autre part, encourager l'investissement en biens matériels et contribuer ainsi à une augmentation du ratio d'intensité capitalistique. Elle aurait enfin des conséquences sur le niveau des rémunérations, sans doute limité dans un contexte fortement concurrentiel.

### La croissance du chiffre d'affaires

Un taux de croissance élevé peut permettre à l'entreprise d'améliorer sa productivité en contribuant notamment à une meilleure couverture des charges fixes et à la baisse du coût de revient unitaire. Il aurait alors un impact positif sur les profits, mis en évidence par de nombreux travaux dont ceux de LAPORTA et JENKINS (1996).

Dans de telles conditions, on s'attend néanmoins à ce que les salariés souhaitent être récompensés de leurs efforts et réclament une revalorisation de salaires. Le taux de croissance influencerait, par conséquent, les trois principaux indicateurs financiers utilisés dans cette étude : la productivité, la rentabilité et le niveau de rémunération du facteur travail. Mais il jouerait également sur le ratio d'intensité capitalistique, les entreprises ayant tendance à investir davantage en phase de développement. Le lien entre ces différentes variables est représenté de manière synthétique dans le tableau 6.

**Tableau 6**

#### **Les variables de contrôle**

Var de contrôle / Var. dépendantes	Age	Taille	Appartenance a un groupe	Exposition à la concurrence	Croissance du C.A.
Performance financière	X	X	X	X	X
Salaires	X	X	X	X	X
Productivité	X	X	X	X	X
Intensité capitalistique	X	X	X	X	X
Demarche qualité			X	X	
Turnover		X			
Absentéisme		X			
Conflits		X			

## CONCLUSION DU CHAPITRE 2

Notre étude repose sur un secteur d'activité particulier : les fabricants d'équipements automobiles classés sous le code N.A.F. 34.3Z. Ce secteur compte près de 680 entreprises dont la plupart sont des P.M.E.. Il a l'avantage d'employer une forte proportion d'ouvriers parmi lesquels les syndicats sont encore assez bien représentés.

L'analyse de l'impact d'une présence syndicale sur les profits a nécessité l'intégration de nombreuses variables financières et non financières. Les premières ont été évaluées en fonction d'informations comptables, seules une minorité d'entreprises équipementières étant en effet cotée en bourse. Le choix de ces données s'est fait en fonction des caractéristiques de la population observée, nous amenant notamment à prendre en compte les frais de personnel extérieur dans le calcul des ratios de performance financière, de productivité et de rémunération des salariés. La syndicalisation a, pour sa part, été appréhendée en fonction de la présence des délégués syndicaux dans l'entreprise, au travers d'une variable dichotomique et d'un taux de couverture. Ces données ont été étudiées globalement sur la période 1995-1997, sans aucune distinction entre les années précitées.

La collecte des informations s'est faite par le biais d'un questionnaire envoyé à l'attention des responsables du personnel. Un taux de réponses de près de 23 % a pu être obtenu après relance, donnant lieu à un échantillon de 140 entreprises soit 21,5 % de la population observée. Les informations financières ont ensuite été recherchées sur des bases de données "classiques" (DIANE, INFOGREFFE) où ont été trouvés les comptes de 122 entreprises.

Le traitement des données a requis l'utilisation de différents tests statistiques, choisis en fonction de la nature des variables dépendantes et indépendantes, ainsi que des sous-groupes observés. Notre préférence est allée au Modèle Linéaire Généralisé qui présente l'avantage de neutraliser l'impact des facteurs autres que la syndicalisation (taille de l'entreprise, nombre d'années d'existence, ...) sur les résultats. Les tests statistiques sont précisés en annexe 1 pour chacune des hypothèses de recherche.

## **TITRE 2 : LES RESULTATS DE L'ETUDE**

Ce volet essentiel de la thèse présente les résultats de l'étude empirique.

Un premier chapitre contribue à dresser le profil des entreprises observées. Les unités pourvues de syndicats y sont comparées au reste de l'échantillon sur des critères touchant à la fois aux aspects financiers (croissance du chiffre d'affaires, niveau de profitabilité et de rentabilité, ...) et non financiers (taille, âge, ...). Des différences significatives de profil, susceptibles d'influencer les résultats, sont ainsi mises en évidence.

L'impact des syndicats sur la performance financière est abordé dans un deuxième chapitre où sont également étudiés les aspects "rémunération" et "productivité des salariés". Une validation empirique est ainsi apportée à certaines des hypothèses de recherche sur lesquelles repose notre étude.

## **CHAPITRE 1 : LES CARACTERISTIQUES DE L'ECHANTILLON**

Ce chapitre permet d'appréhender les caractéristiques générales de l'échantillon ainsi que des entreprises syndiquées et non syndiquées. Il constitue une étape nécessaire à la compréhension et l'interprétation des résultats empiriques.

La première section de ce chapitre contribue à dresser le profil des entreprises. L'analyse est volontairement axée sur les facteurs susceptibles d'influencer leur niveau de performance tels que l'âge, la taille ou le niveau d'exposition à la concurrence.

La deuxième section porte sur les institutions représentatives du personnel. L'accent est mis sur les syndicats dont l'implantation et l'activité constituent une information majeure eu égard à notre thème de recherche. Un paragraphe est également consacré aux autres institutions qui leur sont généralement associées.

Les aspects financiers sont abordés dans une troisième section permettant d'apprécier le niveau de performance des entreprises de l'échantillon. L'analyse est axée sur les différents indicateurs utilisés dans cette étude.

## **SECTION 1 : LE PROFIL DES ENTREPRISES ETUDIÉES**

La démarche de collecte des données a permis de constituer un échantillon de 140 entreprises, non cotées. Parmi celles-ci 47 sont pourvues d'une représentation syndicale<sup>1</sup>.

Cette première section s'empresse de dresser le profil des entreprises étudiées autour de critères susceptibles d'être intégrés dans un modèle de régression dont :

- la taille (1.1.) ;
- l'âge (1.2.) ;
- l'appartenance à un groupe (1.3.) ;
- le degré d'exposition à la concurrence (1.4.).

Une distinction est faite entre les entreprises syndiquées et non syndiquées qui présentent, à ce niveau, des différences assez marquées.

### ***1.1. La taille***

Les entreprises de l'échantillon présentent, au titre de la période 95-97, un effectif moyen de 98 salariés. Des différences importantes existent néanmoins entre les unités syndiquées et non syndiquées, comme le montre le tableau 1.

**Tableau 1**

**L'effectif des entreprises de l'échantillon**

Effectif moyen 95-97	Entreprises non syndiquées	Entreprises syndiquées	Total
Moyenne	31,09	229,78	97,87
Ecart type	47,57	199,12	153,25
Min	1	20	1
Max	299,67	742,67	742,67
N	81/93	41/47	122/140

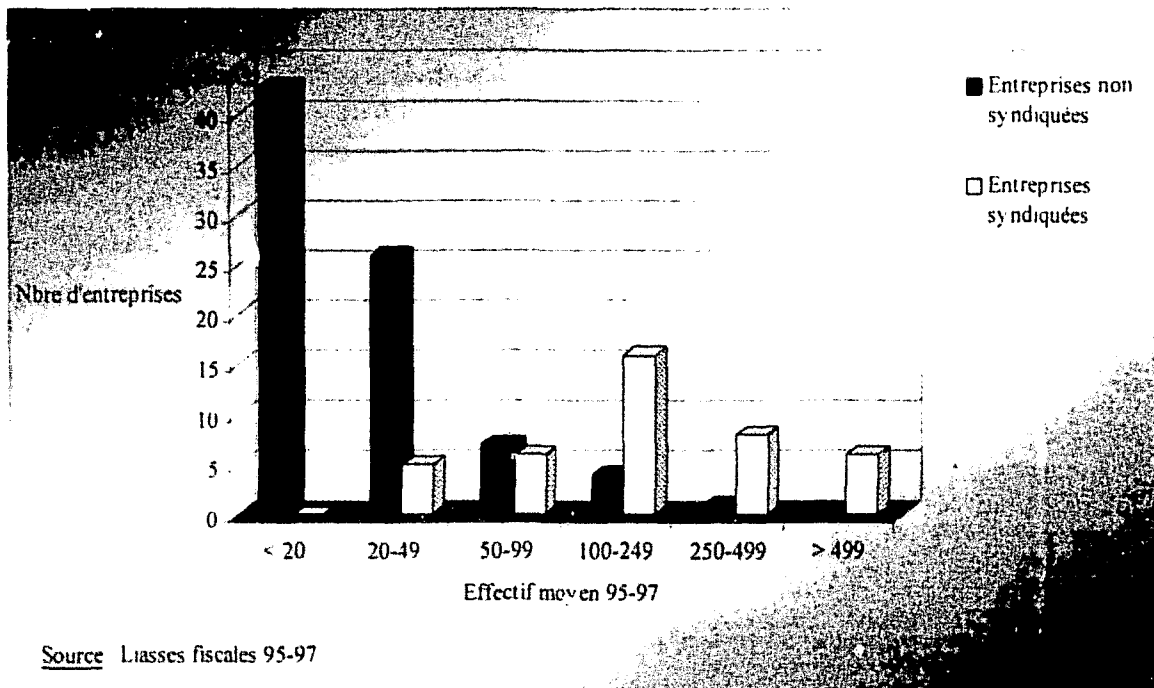
<sup>1</sup> La liste de ces entreprises est donnée en annexe 2.



Un écart type supérieur à la moyenne est relevé pour l'ensemble des entreprises. Ce résultat traduit une forte dispersion des données ; il peut être complété par le graphique 1 qui reflète la structure de l'échantillon.

**Graphique 1**

**La répartition des effectifs de l'échantillon**



La majorité des entreprises étudiées (61 %) présentent un effectif inférieur à 50. A l'inverse, seules 12 % d'entre elles dépassent le seuil des 250 salariés. La répartition se rapproche, par conséquent, de celle observée sur l'ensemble du secteur 34.3Z<sup>2</sup>. On relève néanmoins une proportion plus faible de micro-entreprises (effectif inférieur à 20) qui, pour beaucoup, n'ont pas souhaité répondre à notre questionnaire.

<sup>2</sup> Voir à ce sujet le chapitre consacré à la méthodologie (Titre 1, 2<sup>ème</sup> partie)

La lecture du tableau 1 permet de constater que les unités syndiquées présentent un effectif moyen très nettement supérieur à celui des autres unités. Cet écart, statistiquement significatif<sup>3</sup>, donne lieu à la conclusion suivante :

*Les entreprises syndiquées ont, en moyenne, un effectif plus élevé que les autres entreprises.*

Ce résultat n'a cependant rien de surprenant lorsqu'on sait que la représentation du personnel augmente avec le nombre de salariés.

## 1.2. L'âge

L'âge moyen des entreprises de l'échantillon est de 19,9 ans. L'écart type est assez élevé puisqu'il atteint une valeur de 15. La dispersion des données est toutefois moins importante que dans le cas précédent où celui-ci était supérieur à la moyenne (Cf. paragraphe 1.1.). L'ensemble de ces résultats est repris dans le tableau 2.

**Tableau 2**

### L'âge des entreprises de l'échantillon

Age	Entreprises non syndiquées	Entreprises syndiquées	Total
Moyenne	17,51	24,85	19,94
Ecart type	11,43	19,67	15
N	93/93	46/47	139/140

La lecture de ce tableau amène au constat suivant :

*Les entreprises syndiquées sont, en moyenne, plus âgées que les autres entreprises*

<sup>3</sup> Test d'égalité de moyennes (t de Student), intervalle de confiance à 95 %

Cet écart est statistiquement significatif au seuil de 5 %<sup>4</sup>. Il s'explique, de manière logique, par le fait que les syndicats sont plus à même d'être représentés dans les entreprises qui survivent sur le long terme. Mais il résulte également du niveau des effectifs qui semble positivement corrélé au nombre d'années d'existence. La matrice ci-dessous (tableau 3) confirme le lien entre ces deux variables.

**Tableau 3**

**Matrice de corrélation entre l'effectif et l'âge des entreprises**

		Age
Effectif	Corrélation de Pearson	0,45*
	Sig. (bilatérale)	0,00
	N	121

\* La corrélation est significative au niveau 0,01.

### ***1.3. L'appartenance à un groupe***

L'appartenance à un groupe concerne la moitié des entreprises de l'échantillon. Cette répartition reflète la situation d'ensemble du secteur équipementier qui, comme nous l'avons vu précédemment, est dominé aujourd'hui par de grands groupes nationaux et internationaux<sup>5</sup>. Les résultats de cette étude sont repris dans le tableau 4.

<sup>4</sup> Test d'égalité de moyennes (t de Student)

<sup>5</sup> Voir le chapitre 2, titre 1 de cette partie.

**Tableau 4****Les entreprises de l'échantillon / leur appartenance à un groupe**

		Entreprises non syndiquées	Entreprises syndiquées	Total
Groupe	%	28,7 %	91,5 %	50,4 %
	N	25	43	68
Hors groupe	%	71,6 %	8,5 %	49,6 %
	N	63	4	67
Total	%	100 %	100 %	100 %
	N	88/93	47/47	135/140

Ces données montrent qu'une grande majorité des entreprises syndiquées (91,5 %) appartient à un groupe. Une répartition inverse est constatée pour les autres entreprises qui sont un peu moins d'un tiers à présenter cette caractéristique. Il en résulte la conclusion suivante :

*Les syndicats sont généralement implantés dans des sociétés de groupe.*

Le lien entre ces deux variables est confirmé par un test du Khi-deux, au seuil de 5 %. Il s'explique notamment par le fait que les sociétés "dépendantes" sont aussi celles qui présentent les effectifs les plus importants<sup>6</sup>.

#### ***1.4. Le niveau d'exposition à la concurrence***

La plupart des entreprises de l'échantillon ont le sentiment d'être soumises à une concurrence nationale et étrangère assez forte voire très forte, comme le montrent les résultats ci-après (tableau 5).

<sup>6</sup> L'effectif moyen est de 175 pour les sociétés appartenant à un groupe, alors qu'il n'est que de 21 pour les autres sociétés. Ces résultats sont significatifs au seuil de 5 % (t de Student).

**Tableau 5****L'exposition à la concurrence des entreprises de l'échantillon**

Concurrence nationale		Entreprises non syndiquées	Entreprises syndiquées	Total
Nulle	%	3,4 %	0 %	2,3 %
	N	3	0	3
Faible	%	37,9 %	29,5 %	35,1 %
	N	33	13	46
Assez forte	%	40,2 %	27,3 %	35,9 %
	N	35	12	47
Très forte	%	18,4 %	43,2 %	26,7 %
	N	16	19	35
Total	%	100 %	100 %	100 %
	N	87/93	44/47	131/140

Concurrence étrangère		Entreprises non syndiquées	Entreprises syndiquées	Total
Nulle	%	7,5 %	4,3 %	6,3 %
	N	6	2	8
Faible	%	36,3 %	6,5 %	25,4 %
	N	29	3	32
Assez forte	%	33,8 %	30,4 %	32,5 %
	N	27	14	41
Très forte	%	22,5 %	58,7 %	35,7 %
	N	18	27	45
Total	%	100 %	100 %	100 %
	N	80/93	46/47	126/140

Ce tableau permet de mettre en évidence des différences assez importantes d'un groupe à un autre. Il apparaît en effet que *le sentiment d'exposition à la concurrence est plus fort pour les entreprises syndiquées que pour les autres entreprises. Ce constat est encore plus vrai pour la concurrence étrangère.*

Le lien entre ces variables est validé par un test du Khi-deux, au seuil de 5 %. Il tient notamment à la taille des entreprises syndiquées qui semble jouer, de manière significative, sur leur niveau d'exposition à la concurrence. Les données ci-dessous confirment, en partie, cette hypothèse (Cf. tableau 6).

**Tableau 6****La taille des entreprises / leur niveau d'exposition à la concurrence**

Concurrence nationale	Moyenne Effectifs	Ecart type Effectifs	Nombre d'observations
Assez forte / très forte	111,57	161,10	75
Faible / nulle	68,60	123,05	42
		Total	117/140

Concurrence étrangère	Moyenne Effectifs	Ecart type Effectifs	Nombre d'observations
Assez forte / très forte	140,16	179,85	76
Faible / nulle	29,78	37,39	35
		Total	111/140

La lecture de ce tableau nous permet de constater que les entreprises soumises à une concurrence assez forte, voire très forte, sont celles qui présentent l'effectif moyen le plus élevé. Toutefois, le lien entre ces variables n'est statistiquement significatif que pour la concurrence étrangère<sup>7</sup>.

Par analogie, il est probable que l'appartenance à un groupe soit également associée à un niveau de concurrence élevé. Cette hypothèse n'a pu être testée, cependant, compte tenu de la faiblesse des observations<sup>8</sup>.

<sup>7</sup> Test d'égalité de moyennes (t de Student), intervalle de confiance à 95 %.

<sup>8</sup> Effectif théorique inférieur à 5 (test du Khi-deux)

## **SECTION 2 : LA REPRÉSENTATION DU PERSONNEL**

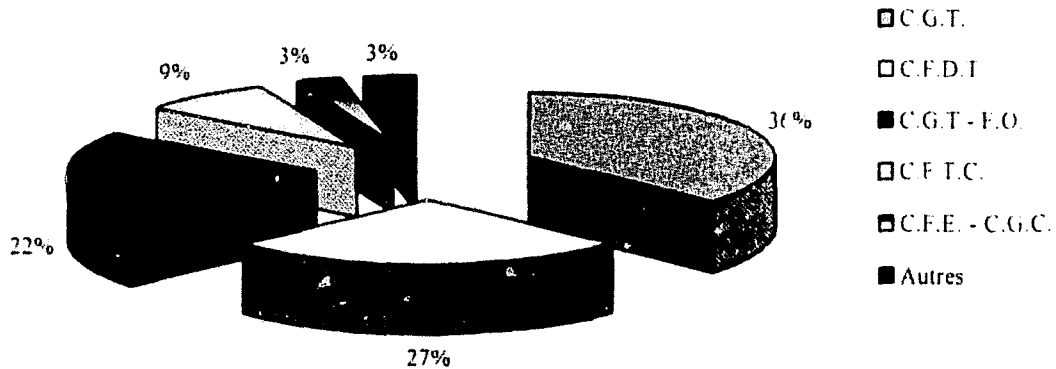
Les entreprises de l'échantillon présentent une couverture syndicale relativement faible, bien que légèrement supérieure à celle relevée au niveau national. En dépit de la crise qu'ils subissent depuis une vingtaine d'années, les syndicats continuent à y exercer une activité significative, essentiellement axée sur la négociation et la représentation des salariés (paragraphe 2.1.). Cette dernière fonction est également assurée par le comité d'entreprise, les délégués du personnel ainsi que le C.H.S.C.T. dont l'existence semble être associée à celle des syndicats (paragraphe 2.2.).

### ***2.1. Par les syndicats***

Les syndicats sont implantés dans 47 entreprises (soit 34 %) de l'échantillon. Parmi les plus représentés figurent la C.G.T., la C.F.D.T. et, dans une moindre mesure, la C.G.T.-F.O.. L'affiliation des délégués syndicaux est donc assez proche de celle observée au niveau national, comme le montre le graphique 2<sup>9</sup>.

---

<sup>9</sup> Voir à ce sujet le chapitre 2, titre 1 (1<sup>ère</sup> partie).

**Graphique 2****L'affiliation des délégués syndicaux dans les entreprises de l'échantillon**

Source : Questionnaire

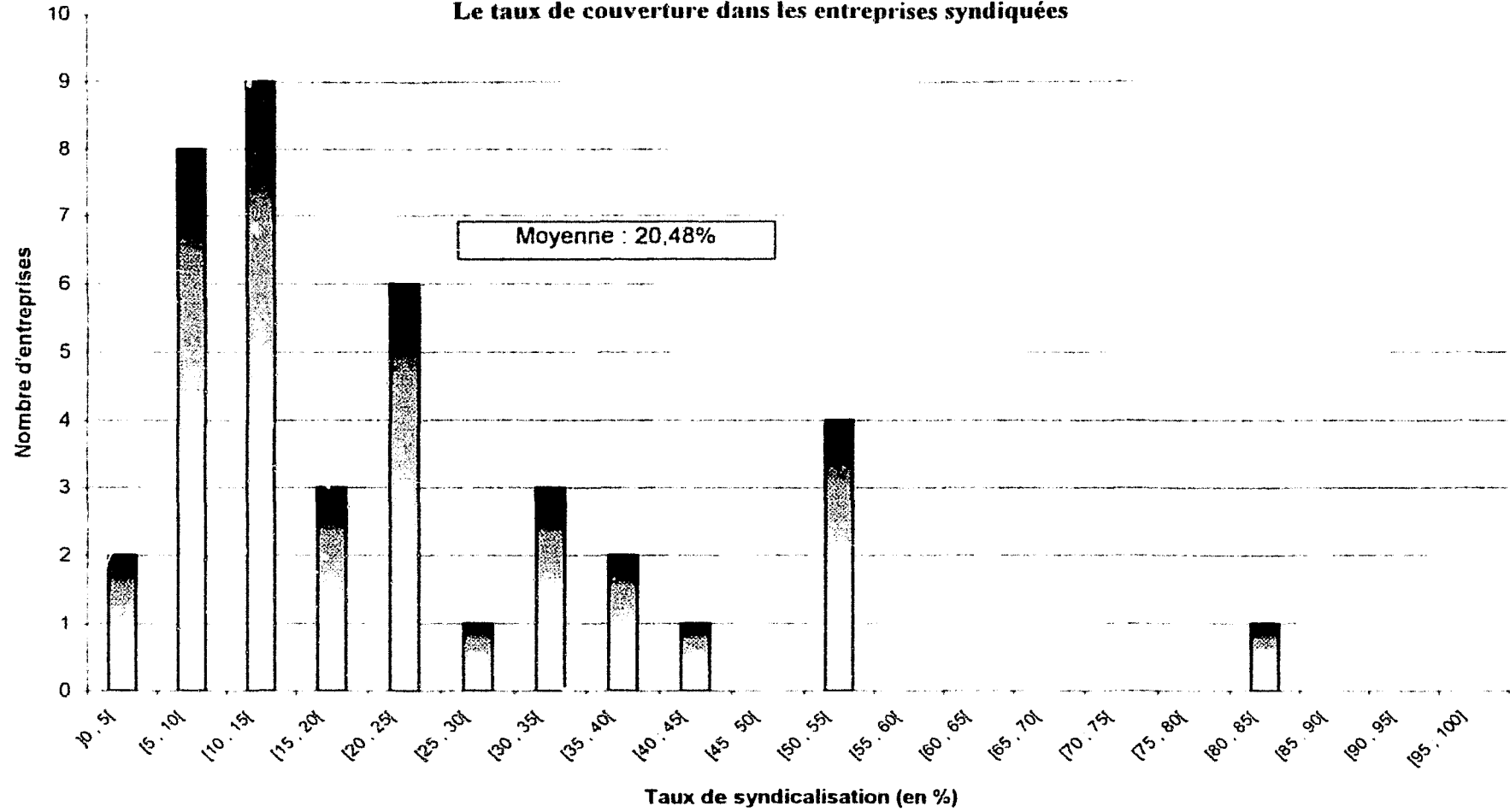
Le taux de syndicalisation moyen, calculé sur l'ensemble de l'échantillon, est de 6,16 %. Il reflète assez bien la situation du secteur privé qui compte environ 5 % d'adhérents<sup>10</sup>. Ce taux atteint les 20,5 % pour les seules entreprises syndiquées dont les données sont présentées dans l'histogramme ci-après.

<sup>10</sup>Ernest-Antoine Seillière, Président du Medef, France", Le Point Edition Affaires & Business Week, n° 1447, 9 juin 2000, p. 1X



**Graphique 3**

**Le taux de couverture dans les entreprises syndiquées**

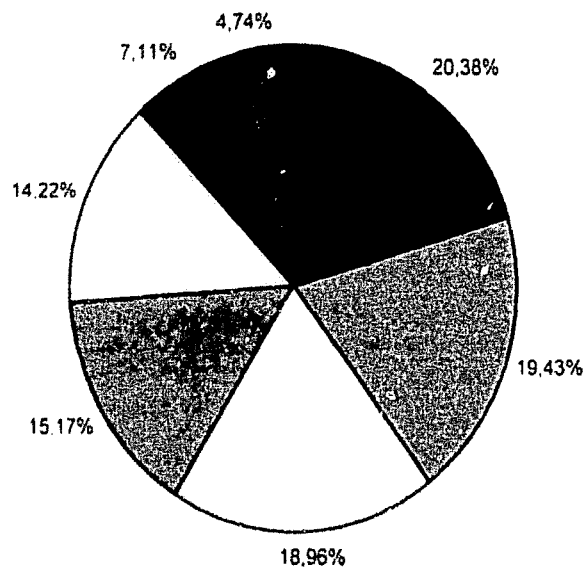


Source Questionnaire

Les syndicats (représentés par leurs délégués) ont une activité essentiellement axée sur la négociation et la représentation des salariés. Ils participent aussi de manière importante au fonctionnement du comité d'entreprise. A l'inverse, l'organisation de réunions entre adhérents ne semble plus être la préoccupation première des délégués syndicaux qui tendent à privilégier aujourd'hui les activités de représentation "officielles" à "l'approche terrain"<sup>11</sup>. Le graphique 4 illustre cette situation.

**Graphique 4**

**L'activité des syndicats en entreprise**



- |                                     |                                     |
|-------------------------------------|-------------------------------------|
| ■ Négociation                       | ▣ Représentation des salariés       |
| □ Participation au C.E.             | ▣ Communication envers les salariés |
| □ Participation au comité de groupe | ■ Participation au C.H.S.C.         |
| ■ Réunions entre adhérents          |                                     |

Source : Questionnaire

<sup>11</sup> Voir à ce sujet la première partie (titre 1, chapitre 3).

## 2.2. Par les autres institutions représentatives

Ce volet particulier de l'étude porte sur les institutions représentatives du personnel autres que les syndicats :

- les délégués du personnel ;
- le comité d'entreprise ;
- le C.H.S.C.T..

La présence de délégués du personnel est assez fréquente puisqu'elle concerne un peu plus de la moitié des entreprises de l'échantillon. A l'inverse, seule une minorité d'entre elles dispose d'un comité d'entreprise et d'un C.H.S.C.T.. Ce résultat tient au fait que la plupart des unités observées sont de petite taille. Si l'élection d'un ou de plusieurs délégués du personnel est obligatoire dès lors que le nombre de salariés est au moins égal à 11, elle ne l'est, pour les autres institutions, qu'à partir du seuil de 50. Nos résultats montrent que ces dernières sont généralement implantées dans les entreprises pourvues d'une représentation syndicale (Cf. tableau 7).

**Tableau 7**

### La représentation du personnel dans les entreprises de l'échantillon

Délégués du personnel		Entreprises non syndiquées	Entreprises syndiquées	Total
Oui	%	27,8 %	95,7 %	51,1 %
	N	25	45	70
Non	%	72,2 %	4,3 %	48,9 %
	N	65	2	67
Total	%	100 %	100 %	100 %
	N	90	47	137/140

Comité d'entreprise		Entreprises non syndiquées	Entreprises syndiquées	Total
Oui	%	10,8 %	89,4 %	37,1 %
	N	10	42	52
Non	%	89,2 %	10,6 %	62,9 %
	N	83	5	88
Total	%	100 %	100 %	100 %
	N	93	47	140/140
C.H.S.C.T.		Entreprises non syndiquées	Entreprises syndiquées	Total
Oui	%	14,8 %	93,5 %	43,3 %
	N	12	43	55
Non	%	85,2 %	6,5 %	56,7 %
	N	69	3	72
Total	%	100 %	100 %	100 %
	N	81	46	127/140

Ce tableau fait apparaître des différences importantes selon le groupe observé. Si les institutions représentatives du personnel sont très largement implantées parmi les entreprises syndiquées, la situation est inverse pour les autres entreprises. Un test du Khi-deux valide, au seuil de 5 %, l'hypothèse selon laquelle :

*Il existe une relation significative entre la présence de syndicats et celle des autres institutions représentatives du personnel.*

Ce résultat tient essentiellement à la taille des entreprises syndiquées qui détermine la mise en place de ces institutions.

### **SECTION 3 : LES PRINCIPAUX RESULTATS FINANCIERS**

Les entreprises de l'échantillon ont connu une croissance importante sur la période 95-97, avoisinant les 9 % par an (paragraphe 3.1.). Leur performance financière, mesurée par les ratios de marge et de rentabilité, semble relativement proche de celle du secteur équipementier (paragraphe 3.2.). Ce constat vaut également pour la rémunération et la productivité des salariés. Dans ce dernier cas néanmoins, les entreprises syndiquées

doivent être distinguées du reste de l'échantillon car elles présentent une productivité très nettement supérieure à celui-ci (paragraphe 3.3).

### 3.1. La croissance du chiffre d'affaires

Les entreprises de l'échantillon ont connu une croissance annuelle moyenne de 8,8 % sur la période 95-97. Cette progression est sensiblement supérieure à celle de l'industrie équipementière dont les ventes ont augmenté de 5 % sur cette même période (FIEV, 1998).

Le tableau 8 permet de mettre en évidence un écart de résultat important entre les entreprises syndiquées et non syndiquées.

**Tableau 8**

#### La croissance des entreprises de l'échantillon

Croissance annuelle du C.A. (%)	Entreprises non syndiquées	Entreprises syndiquées	Total
Moyenne	6,38	13,70	8,77
Ecart type	13,41	35,09	22,96
N	72/93	35/47	107/140

La croissance du chiffre d'affaires paraît beaucoup plus forte pour les entreprises syndiquées comparativement au reste de l'échantillon. Cette relation n'est, toutefois, pas validée au niveau statistique<sup>12</sup>.

L'utilisation d'un test de Student<sup>13</sup> permet de tirer la conclusion suivante :

*Les entreprises syndiquées ont connu, sur la période 95-97, une croissance similaire à celle des non syndiquées*

<sup>12</sup> Intervalle de confiance à 95 %.

<sup>13</sup> Les résultats détaillés de ce test sont présentés en annexe 2

Une certaine prudence s'impose néanmoins quant à l'interprétation de ces résultats compte tenu de la forte dispersion des données.

### ***3.2. Le niveau de profitabilité et de rentabilité***

Ce paragraphe renseigne sur le niveau de profitabilité et de rentabilité des entreprises de l'échantillon. L'analyse est volontairement axée sur les différents indicateurs de performance financière retenus dans notre étude.

Les résultats sont repris dans le tableau 9 qui distingue les entreprises syndiquées des non syndiquées. Des précisions sont également apportées sur les tests statistiques permettant de conclure ou non à une différence significative de moyennes entre ces deux groupes.

**Tableau 9****La performance financière des entreprises de l'échantillon**

		Ent. non syndiquées	Ent. syndiquées	Total	Test statistique*	Différence significative de moyennes
<b>Ratios de marge</b>						
Rés net / C.A. (%)	Moyenne	1,90	2,70	2,17	T de Student	Non
	Ecart type	10,48	4,86	9,00		
	N	81/93	40/47	121/140		
E.B.E. / C.A. (%)	Moyenne	8,93	8,46	8,77	T de Student	Non
	Ecart type	7,94	5,52	7,21		
	N	81/93	40/47	121/140		
Rés. courant avt frais fin. et I.S. / C.A. (%)	Moyenne	4,29	4,80	4,46	T de Student	Non
	Ecart type	11,76	4,97	10,01		
	N	81/93	40/47	121/140		
<b>Ratios de rentabilité</b>						
Rés net / Capitaux propres (%)	Moyenne	12,22	4,52	9,63	T de Student	Non
	Ecart type	20,98	44,03	30,74		
	N	77/93	39/47	116/140		
E.B.E. / Capitaux investis (%)	Moyenne	27,99	21,67	25,83	T de Student	Non
	Ecart type	26,93	15,38	23,75		
	N	77/93	40/47	117/140		
Rés. courant avt frais fin. et I.S. / Actif brut (%)	Moyenne	6,92	6,06	6,63	T de Student	Non
	Ecart type	7,04	4,84	6,36		
	N	77/93	40/47	117/140		

\* Intervalle de confiance à 95 %

Les résultats obtenus sur l'ensemble de l'échantillon sont assez proches de ceux du secteur équipementier<sup>14</sup>. Les entreprises dégagent, sur la période 95-97, une rentabilité financière moyenne de 9,6 % pour un taux de marge de 2,2 %. La dispersion des données est néanmoins très importante au regard des écarts types.

<sup>14</sup> Voir à ce sujet la section 1 du chapitre 2.

Le tableau 9 montre que *les entreprises syndiquées présentent une rentabilité sensiblement plus faible que leurs homologues non syndiquées. Ces différences sont beaucoup moins marquées pour les ratios de marge.*

Le choix d'une mesure de performance financière semble donc jouer de manière significative sur les résultats. Si ces derniers paraissent, a priori, se contredire, ils peuvent néanmoins s'expliquer par le fait que les entreprises syndiquées sont, de par leur taille, davantage capitalisées que les autres entreprises. Leur rentabilité sera donc plus faible pour une marge équivalente.

Un test de Student<sup>15</sup> conduit à la conclusion suivante :

*Les entreprises syndiquées présentent, en moyenne, une performance financière similaire à celle des autres entreprises.*

Cette conclusion s'applique à la fois aux ratios de marge et de rentabilité<sup>16</sup>. Elle s'avère néanmoins très insuffisante pour juger de l'impact d'une présence syndicale sur la performance financière dans la mesure où les entreprises étudiées ne présentent pas les mêmes caractéristiques. Les différences importantes de profil, constatées au niveau de la taille ou d'autres facteurs susceptibles d'influer sur la rentabilité et la profitabilité, biaisent nécessairement les résultats.

### **3.3. Les moyens mis en œuvre : l'aspect humain**

Ce paragraphe porte sur deux des principaux aspects de notre travail de recherche :

- la rémunération du personnel, mesurée par le salaire moyen et la part de valeur ajoutée consacrée à cette dernière :

---

<sup>15</sup> Intervalle de confiance à 95 %

<sup>16</sup> Le détail des tests statistiques est donné en annexe 2.



- le niveau de motivation du personnel dont l'évaluation repose sur des ratios de productivité.

Les résultats de cette étude sont présentés dans le tableau 10.

**Tableau 10**

**Rémunération et motivation du personnel dans les entreprises de l'échantillon**

		Ent. non syndiquées	Ent. syndiquées	Total	Test statistique*	Différence significative de moyennes
<b>La rémunération du personnel</b>						
Salaires / Effectif permanent (KF)	Moyenne	143,54	144,93	144,01	T de Student	Non
	Ecart type	35,06	29,54	33,17		
	N	78/93	40/47	118/140		
Charges de personnel / V.A. corrigée (%)	Moyenne	77,28	73,98	76,19	T de Student	Non
	Ecart type	29,21	25,11	27,86		
	N	81/93	40/47	121/140		
<b>La motivation du personnel</b>						
Production Effectif total (KF)	Moyenne	651,68	811,68	708,82	T de Student	Oui
	Ecart type	353,17	410,12	380,54		
	N	72/93	40/47	112/140		
V.A. corrigée / Effectif total (KF)	Moyenne	283,44	299,85	289	T de Student	Non
	Ecart type	93,54	90,08	92,32		
	N	78/93	40/47	118/140		

\* Intervalle de confiance à 95 %

L'échantillon présente des caractéristiques relativement proches de celles du secteur équipementier auquel nous avons consacré le chapitre précédent<sup>17</sup>. S'il ne semble exister quasiment aucune différence de rémunération entre les entreprises syndiquées et non syndiquées, la productivité paraît au contraire plus élevée dans le premier cas, en

<sup>17</sup> Chapitre 2, titre 1 (2<sup>ème</sup> partie)

particulier pour le ratio "Production / Effectif total". Ces remarques sont validées par un test de Student<sup>18</sup> au seuil de 5 %. Il en résulte la conclusion suivante :

*Les entreprises syndiquées offrent, en moyenne, une rémunération identique à celles des non syndiquées. Elles présentent néanmoins une productivité supérieure pouvant résulter d'une motivation plus grande des salariés.*

Dans tous les cas, ces résultats demandent à être interprétés prudemment compte tenu de la non-prise en compte des facteurs exogènes (taille de l'entreprise, âge, niveau d'exposition à la concurrence, ...) qui introduit un biais important dans l'analyse.

---

<sup>18</sup> Ce test est présenté en annexe 2

## CONCLUSION DU CHAPITRE 1

Les entreprises de l'échantillon sont, pour la plupart, des P.M.E. appartenant à un groupe de sociétés. Elles semblent soumises à une concurrence nationale et internationale relativement forte. De par leur taille, seules 34 % d'entre elles connaissent une implantation syndicale, l'organisation la plus représentée étant la C.G.T.. Le taux de couverture avoisine les 6,2 %, ce qui, pour le secteur privé, semble légèrement supérieur à la moyenne nationale.

Malgré la faiblesse de leurs effectifs, les syndicats continuent à jouer un rôle significatif dans les entreprises. Leur activité a trait essentiellement à la négociation et la représentation des salariés, cette dernière fonction étant également assurée par le comité d'entreprise et le C.H.S.C.T. auprès desquels ils interviennent.

Une étude des principaux résultats financiers montre que les entreprises de l'échantillon ont bénéficié d'une croissance forte sur la période 95-97. Leurs taux de marge et de rentabilité financière ont été respectivement de 2,2 et 9,6 %, données assez proches de celles du secteur équipementier.

De ce chapitre, il ressort que les entreprises syndiquées présentent une performance financière comparable à celle des non syndiquées. Elles offrent, d'autre part, une rémunération équivalente à leurs salariés dont la productivité est néanmoins plus élevée.

Dans tous les cas, ces résultats s'avèrent insuffisants pour juger de l'impact d'une présence syndicale sur la performance financière. Les entreprises de l'échantillon présentent des caractéristiques parfois très différentes ; elles ne peuvent donc être comparées de manière aussi directe sans avoir maîtrisé préalablement les facteurs susceptibles d'influencer leurs résultats, tels que l'âge, la taille ou le niveau d'exposition à la concurrence. Cette démarche particulière, qui consiste à poser un modèle de régression, est présentée dans le chapitre suivant.

## **CHAPITRE 2 : L'ETUDE DES HYPOTHESES DE RECHERCHE**

Ce chapitre présente les résultats de l'étude empirique autour des différents axes de recherche décrits dans les paragraphes précédents.

La première section est consacrée à l'impact des syndicats sur la performance financière. La relation est étudiée en fonction du niveau d'exposition à la concurrence et des investissements en recherche et développement de l'entreprise.

La deuxième section de ce chapitre permet d'expliquer l'impact des syndicats sur la performance financière par les salaires et la productivité du facteur travail. Les questions relatives à l'intensité capitaliste ainsi qu'à l'organisation et au climat social dans l'entreprise y sont plus particulièrement abordées.

## **SECTION 1 : L'IMPACT DES SYNDICATS SUR LA PERFORMANCE FINANCIERE**

Cette section touche au thème principal de notre recherche : l'impact des syndicats sur la performance financière des entreprises. Les résultats montrent que la syndicalisation, évaluée par un taux de couverture, a un effet négatif sur les ratios de rentabilité financière et de marge nette. Ce dernier semble, cependant, s'expliquer davantage par la forte dispersion des données que par la présence de syndicats (paragraphe 1.1.). Après retrait des valeurs statistiques extrêmes, les résultats deviennent non significatifs, quel que soit le niveau d'exposition à la concurrence (paragraphe 1.2.). L'idée d'un impact syndical plus marqué dans les entreprises réalisant des investissements en recherche et développement importants ne peut, quant à elle, être validée compte tenu de la faiblesse des observations (paragraphe 1.3.).

### ***1.1. Les résultats généraux***

La première des hypothèses de recherche (H1.1 : impact négatif des syndicats sur la performance financière) a été testée par le biais d'un Modèle Linéaire Généralisé permettant d'exprimer les indicateurs de performance en fonction de la variable syndicalisation (variable dichotomique ou taux de couverture) et des caractéristiques de l'entreprise.

La modélisation aboutit à des  $R^2$  assez faibles, en particulier pour les ratios de marge<sup>1</sup> : la part d'explications apportée par les différentes variables de contrôle est peu importante. Une relation négative significative est toutefois relevée entre le taux de syndicalisation et la performance financière de l'entreprise mesurée par les ratios Résultat net / Capitaux propres et Résultat net / C.A. H.T.. Cette relation est mise en évidence dans le tableau 1.

---

<sup>1</sup> Les résultats de ce chapitre sont présentés en annexe 3

**Tableau 1****L'impact du taux de syndicalisation sur la performance financière**

		Paramètre estimé	Signification <sup>2</sup>	R <sup>2</sup>	Variables significatives	N
<b>Ratios de rentabilité</b>						
Rés Net Capitaux propres (%)	Cste	19,23	0,06	0,23	X	84
	Taux de syndicalisation	-96,99	0,00			
	Effectif moyen	-0,01	0,79			
	Age	0,14	0,56			
	Groupe = 0	-1,70	0,82			
	Groupe = 1	-				
	Concu étran = 0	2,51	0,86			
	Concu étran = 1	-8,83	0,29			
	Concu étran = 2	-7,98	0,28			
	Concu étran = 3	-				
	Concu natio = 0	-9,07	0,75			
	Concu natio = 1	-0,40	0,96			
	Concu natio = 2	-5,68	0,46			
	Concu natio = 3	-				
	Croissance du C A	0,33	0,16			
<b>Ratios de marge</b>						
Rés Net C A HT (%)	Cste	3,39	0,05	0,15	X	84
	Taux de syndicalisation	-12,21	0,01			
	Effectif moyen	0,00*	0,71			
	Age	0,01	0,83			
	Groupe = 0	-0,30	0,81			
	Groupe = 1	-				
	Concu étran = 0	-4,57	0,06			
	Concu étran = 1	-0,98	0,49			
	Concu étran = 2	-1,06	0,40			
	Concu étran = 3	-				
	Concu natio = 0	3,80	0,43			
	Concu natio = 1	1,02	0,43			
	Concu natio = 2	0,37	0,77			
	Concu natio = 3	-				
	Croissance du C A	0,02	0,55			

\* Valeur négligeable, arrondie deux chiffres après la virgule

**Légende**

Niveaux de concurrence

- 0 nul
- 1 faible
- 2 assez fort
- 3 très fort

<sup>2</sup> Seuil de signification = 0,05

Ce tableau montre que *le fait d'augmenter le taux de syndicalisation de 10 points de pourcentage réduit quasiment la rentabilité d'autant. La baisse serait moins importante pour le ratio de marge nette dans la mesure où cette dernière avoisinerait les 1,2 points de pourcentage.*

Des précautions sont à prendre néanmoins quant à l'interprétation de ces résultats compte tenu :

- d'une part, de la faiblesse des  $R^2$  ;
- d'autre part, de la forte dispersion des données financières à laquelle nous avons déjà fait référence dans le chapitre précédent<sup>3</sup>.

On notera d'ailleurs que *les résultats deviennent non significatifs après retrait des valeurs extrêmes, quels que soient les indicateurs utilisés*<sup>4</sup>. L'impact négatif des syndicats sur les ratios de marge nette et de rentabilité financière s'expliquerait, dans ce cas, par la forte dispersion des données : il tiendrait davantage aux caractéristiques de l'échantillon qu'à la présence d'institutions représentatives du personnel.

Dans cette étude, les syndicats sont supposés réduire la performance financière des entreprises en jouant sur le niveau des salaires et sur la productivité du facteur travail (H1.2). Le lien entre ces différentes variables est mis en évidence dans un modèle de régression linéaire présenté ci-après (Cf. tableau 2).

---

<sup>3</sup> Chapitre 1, section 3

<sup>4</sup> Résultats présentés en annexe 3

Tableau 2

## Le lien entre performance financière, rémunération et productivité des salariés

		Paramètre estimé	Signification	R <sup>2</sup>	Variables significatives	N
<b>Ratios de marge</b>						
E.B.E. corrigé / C.A. H.T. (%)	Cste	7,41	0,01	0,02	X	112
	Salaire moyen	0,00*	0,97			
	Production / Effectif total	0,00*	0,15			
	Cste	6,35	0,00	0,55	X	118
	Salaire moyen	-0,13	0,00		X	
	V.A. cor. / Effectif total	0,07	0,00		X	
	Cste	29,91	0,00	0,61	X	112
	Rémunération du travail	-0,26	0,00		X	
	Production / Effectif total	0,00*	0,02		X	
	Cste	12,82	0,00	0,54	X	118
	Rémunération du travail	-0,14	0,00		X	
	V.A. cor. / Effectif total	0,02	0,00		X	
Rés. courant avt frais fin. et I.S. / C.A. H.T. (%)	Cste	-1,04	0,81	0,03		112
	Salaire moyen	0,02	0,52			
	Production / Effectif total	0,00*	0,16			
	Cste	-2,25	0,55	0,19		118
	Salaire moyen	-0,07	0,03		X	
	V.A. cor. / Effectif total	0,06	0,00		X	
	Cste	34,08	0,00	0,49	X	112
	Rémunération du travail	-0,37	0,00		X	
	Production / Effectif total	0,00*	0,19			
	Cste	9,82	0,04	0,28	X	117
	Rémunération du travail	-0,15	0,00		X	
	V.A. cor. / Effectif total	0,02	0,05		X	
Rés net C.A. H.T. (%)	Cste	-3,14	0,42	0,05		112
	Salaire moyen	0,02	0,44			
	Production / Effectif total	0,00*	0,21			
	Cste	-3,94	0,27	0,12		118
	Salaire moyen	-0,04	0,19			
	V.A. cor. / Effectif total	0,04	0,00		X	
	Cste	23,98	0,00	0,34	X	112
	Rémunération du travail	-0,28	0,00		X	
	Production / Effectif total	0,00*	0,44			
	Cste	6,00	0,20	0,19		118
	Rémunération du travail	-0,11	0,00		X	
	V.A. cor. / Effectif total	0,01	0,12			



		Paramètre estimé	Signification	R <sup>2</sup>	Variables significatives	N
<b>Ratios de rentabilité</b>						
E.B.E. / Capitaux investis (%)	Cste	21,13	0,03	0,01	X	111
	Salaire moyen	0,01	0,91			
	Production / Effectif total	0,00*	0,37			
	Cste	20,18	0,03	0,14	X	116
	Salaire moyen	-0,21	0,01		X	
	V.A. cor. / Effectif total	0,13	0,00		X	
	Cste	52,03	0,00	0,09	X	111
	Rémunération du travail	-0,34	0,00		X	
	Production / Effectif total	0,00*	0,89			
	Cste	38,04	0,00	0,17	X	117
	Rémunération du travail	-0,28	0,00		X	
	V.A. cor. / Effectif total	0,03	0,21			
Rés. courant avt frais fin. et I.S. / Actif brut (%)	Cste	2,68	0,32	0,04		111
	Salaire moyen	0,01	0,45			
	Production / Effectif total	0,00*	0,13			
	Cste	1,75	0,43	0,30		117
	Salaire moyen	-0,06	0,00		X	
	V.A. cor. / Effectif total	0,05	0,00		X	
	Cste	23,20	0,00	0,43	X	111
	Rémunération du travail	-0,21	0,00		X	
	Production / Effectif total	0,00*	0,39			
	Cste	4,8	0,11	0,30		117
	Rémunération du travail	-0,06	0,00		X	
	V.A. cor. / Effectif total	0,02	0,00		X	
Rés. net / Capitaux propres (%)	Cste	-3,35	0,80	0,03		110
	Salaire moyen	0,02	0,86			
	Production / Effectif total	0,01	0,08			
	Cste	-7,08	0,57	0,12		115
	Salaire moyen	-0,17	0,10			
	V.A. cor. / Effectif total	0,14	0,00		X	
	Cste	63,35	0,00	0,21	X	110
	Rémunération du travail	-0,75	0,00		X	
	Production / Effectif total	0,00*	0,82			
	Cste	1,77	0,91	0,12		116
	Rémunération du travail	-0,19	0,11			
	V.A. cor. / Effectif total	0,07	0,03		X	

\* Valeur négligeable, arrondie deux chiffres après la virgule

Ce tableau montre que *la rémunération des salariés influence négativement la performance financière de l'entreprise, un effet inverse étant relevé pour la productivité*. Il existerait, par conséquent, un lien significatif entre ces trois variables susceptibles d'être influencées par la présence de syndicats.

La part d'explications fournie par les différents modèles de régression varie néanmoins selon le cas, les  $R^2$  les plus élevés étant constatés pour les ratios de performance suivants :

- . E.B.E. corrigé / C.A. H.T. ;
- . Rés. courant avt I.S. et frais fin. / Actif brut.

Il semblerait, par ailleurs, que les variables explicatives les plus influentes consistent :

- d'une part, en la rémunération du facteur travail (Charges de personnel / V.A. corrigée) ;
- d'autre part, en la richesse créée par les salariés (V.A. corrigée / Effectif total).

Parce qu'elles sont basées sur un calcul de valeur ajoutée, ces variables contribuent en effet davantage à la formation du résultat que les ratios Salaires / Effectif permanent et Production / Effectif total.

### ***1.2. L'incidence du niveau d'exposition à la concurrence***

L'impact des syndicats sur la performance financière est supposé être plus marqué pour les entreprises soumises à une faible concurrence étrangère et / ou nationale (H1.3).

La validation de cette hypothèse amène à distinguer les sous-groupes suivants :

#### 1<sup>er</sup> cas :

- entreprises soumises à une concurrence nationale assez forte / très forte ;
- entreprises soumises à une concurrence nationale faible voire nulle.

#### 2<sup>ème</sup> cas :

- entreprises soumises à une concurrence étrangère assez forte / très forte ;
- entreprises soumises à une concurrence étrangère faible voire nulle.

#### 3<sup>ème</sup> cas :

- entreprises soumises à une concurrence (nationale et étrangère) assez forte / très forte ;
- entreprises soumises à une concurrence (nationale et étrangère) faible voire nulle.

La démarche consiste à poser un Modèle Linéaire Généralisé pour chacun de ces sous-groupes afin de comparer l'impact des syndicats sur les profits d'entreprises soumises à différents niveaux de concurrence.

Les résultats demeurent inchangés par rapport à la première hypothèse (H1.1) lorsque la syndicalisation est mesurée par une variable dichotomique : aucun effet significatif n'est constaté sur les profits, quel que soit le niveau d'exposition à la concurrence étrangère et / ou nationale<sup>3</sup>.

*Lorsque la syndicalisation est évaluée par un taux de couverture, un impact négatif significatif sur la rentabilité financière est mis en évidence dans les seuls cas suivants :*

- entreprises soumises à une faible concurrence nationale .
- et / ou entreprises soumises à une forte concurrence étrangère.

Les principaux résultats de cette étude sont présentés dans le tableau 3.

---

<sup>3</sup> Ces résultats ne sont pas présentés ici.

**Tableau 3****L'impact de la syndicalisation sur la rentabilité financière, fonction du niveau d'exposition à la concurrence****Concurrence nationale***Variable syndicalisation : taux de couverture*

		Paramètre estimé	Signification	R <sup>2</sup>	Variables significatives	N
<b>Concurrence nulle / faible</b>						
Rés. net / Capitaux propres (%)	Cste	-2,21	0,91	0,57		32
	Taux de syndicalisation	-172,26	0,00		X	
	Effectif moyen	0,04	0,41			
	Age	0,66	0,19			
	Groupe = 0	9,50	0,59			
	Groupe = 1	-				
	Concu étran = 0	7,34	0,76			
	Concu étran = 1	-8,00	0,67			
	Concu étran = 2	-8,96	0,57			
	Concu étran = 3	-				
	Croissance du C.A.	1,46	0,01		X	
<b>Concurrence assez forte / très forte</b>						
Rés. net / Capitaux propres (%)	Cste	17,29	0,01	0,11	X	52
	Taux de syndicalisation	-4,71	0,85			
	Effectif moyen	-0,02	0,31			
	Age	0,08	0,66			
	Groupe = 0	-2,35	0,67			
	Groupe = 1	-				
	Concu étran = 0	-0,5	0,97			
	Concu étran = 1	-12,05	0,07			
	Concu étran = 2	-5,84	0,31			
	Concu étran = 3	-				
	Croissance du C.A.	0,00	0,98			

**Concurrence étrangère**

Variable syndicalisation : taux de couverture

		Paramètre estimé	Signification	R <sup>2</sup>	Variables significatives	N
<b>Concurrence nulle / faible</b>						
Rés. net · Capitaux propres (%)	Cste	49,55	0,00	0,62	X	29
	Taux de syndicalisation	-80,32	0,35			
	Effectif moyen	-0,31	0,00		X	
	Age	-0,44	0,10			
	Groupe = 0	-13,51	,00			
	Groupe = 1	-				
	Concu natio = 0	-11,77	0,44			
	Concu natio = 1	0,47	0,95			
	Concu natio = 2	-16,41	0,09			
	Concu natio = 3	-				
	Croissance du C.A.	-0,12	0,63			
<b>Concurrence assez forte / très forte</b>						
Rés net Capitaux propres (%)	Cste	8,34	0,46	0,27		55
	Taux de syndicalisation	-93,07	0,00		X	
	Effectif moyen	0,00	0,90			
	Age	0,36	0,22			
	Groupe = 0	-0,80	0,94			
	Groupe = 1	-				
	Concu natio = 0					
	Concu natio = 1	-6,20	0,53			
	Concu natio = 2	-0,87	0,93			
	Concu natio = 3	-				
	Croissance du C.A.	0,54	0,09			

Légende

Niveaux de concurrence :

- 0 : nul
- 1 : faible
- 2 : assez fort
- 3 : très fort

Les résultats sont différents pour le ratio de marge nette, une faible exposition à la concurrence (étrangère et ou nationale) semblant accentuer l'impact négatif des syndicats sur les profits (Cf tableau 4)

**Tableau 4**

**L'impact de la syndicalisation sur le ratio de marge nette, fonction du niveau d'exposition à la concurrence**

**Concurrence nationale**

Variable syndicalisation : taux de couverture

		Paramètre estimé	Signification	R <sup>2</sup>	Variables significatives	N
<b>Concurrence nulle / faible</b>						
Rés. net / C.A. H.T. (%)	Cste	2,83	0,38	0,49	X	32
	Taux de syndicalisation	-18,36	0,02			
	Effectif moyen	0,00	0,48			
	Age	0,00	0,95			
	Groupe = 0	2,26	0,42			
	Groupe = 1	-				
	Concu. étran. = 0	-6,22	0,12			
	Concu. étran. = 1	-1,67	0,57			
	Concu. étran. = 2	-1,66	0,51			
	Concu. étran. = 3	-				
Croissance du C.A.	0,23	0,01		X		
<b>Concurrence assez forte / très forte</b>						
Rés. net / C.A. H.T. (%)	Cste	3,52	0,01	0,11	X	52
	Taux de syndicalisation	-3,55	0,49			
	Effectif moyen	0,00	0,87			
	Age	0,02	0,56			
	Groupe = 0	-0,16	0,89			
	Groupe = 1	-				
	Concu. étran. = 0	-1,24	0,63			
	Concu. étran. = 1	-1,51	0,26			
	Concu. étran. = 2	-0,64	0,59			
	Concu. étran. = 3	-				
Croissance du C.A.	-0,05	0,15				

**Concurrence étrangère**

Variable syndicalisation : taux de couverture

		Paramètre estimé	Signification	R <sup>2</sup>	Variables significatives	N
<b>Concurrence nulle / faible</b>						
Rés. net / C.A. HT (%)	Cste	5,26	0,12	0,39		29
	Taux de syndicalisation	-68,64	0,01		X	
	Effectif moyen	0,00	0,91			
	Age	-0,01	0,89			
	Groupe = 0	-1,59	0,44			
	Groupe = 1	-				
	Concu. natio = 0	-1,06	0,81			
	Concu. natio = 1	1,26	0,55			
	Concu. natio = 2	-1,51	0,54			
	Concu. natio = 3	-				
	Croissance du C.A.	-0,05	0,41			
<b>Concurrence assez forte / très forte</b>						
Rés. net / C.A. H.T. (%)	Cste	1,63	0,37	0,16		55
	Taux de syndicalisation	-10,72	0,03		X	
	Effectif moyen	0,00	0,56			
	Age	0,02	0,64			
	Groupe = 0	-0,04	0,98			
	Groupe = 1	-				
	Concu. natio = 1	0,83	0,60			
	Concu. natio = 2	1,47	0,34			
	Concu. natio = 3	-				
	Croissance du C.A.	0,07	0,16			

Niveaux de concurrence : 0 : nul, 1 : faible, 2 : assez fort, 3 : très fort

**Concurrence nationale et étrangère**

Variable syndicalisation : taux de couverture

		Paramètre estimé	Signification	R <sup>2</sup>	Variables significatives	N
<b>Concurrence nulle / faible</b>						
Rés. net / C.A. H.T. (%)	Cste	-3,73	0,74	0,67		13
	Taux de syndicalisation	-85,92	0,01		X	
	Effectif moyen	0,09	0,53			
	Age	0,02	0,86			
	Groupe = 0	6,33	0,53			
	Groupe = 1	-				
	Croissance du C.A.	0,13	0,25			
<b>Concurrence assez forte / très forte</b>						
Rés. net / C.A. H.T. (%)	Cste	2,86	0,03	0,02	X	36
	Taux de syndicalisation	-2,77	0,60			
	Effectif moyen	0,00	0,74			
	Age	0,00	0,90			
	Groupe = 0	0,35	0,82			
	Groupe = 1	-				
	Croissance du C.A.	0,00	0,91			

De même que pour l'hypothèse H1.1, on notera néanmoins que *les résultats deviennent non significatifs après retrait des valeurs extrêmes, quels que soient les indicateurs utilisés*<sup>6</sup>.

*Si un impact syndical plus marqué sur les profits est parfois constaté pour les entreprises soumises à une faible concurrence (Cf. résultats précédents), il semblerait par conséquent que celui-ci s'explique essentiellement par la forte dispersion des données.*

### ***1.3. L'incidence des investissements en recherche et développement***

En dehors d'une faible exposition à la concurrence, un autre facteur est supposé constituer une source de gains importante pour les syndicats : les investissements en recherche et développement (H1.4).

Compte tenu du peu d'entreprises ayant enregistré de tels investissements sur la période 95-97 (9 au total), la démarche précédente, qui consiste à scinder l'échantillon en fonction de ce critère, ne peut être retenue ici<sup>7</sup>.

Le calcul simple d'une corrélation linéaire, présentée dans le tableau 5, montre une relation positive significative entre les dépenses en recherche et développement et le ratio de rentabilité économique (EBE / Capitaux investis). Conformément à l'hypothèse H1.4, il se pourrait par conséquent que ces dépenses favorisent les profits de l'entreprise, incitant les syndicats à s'en approprier tout ou partie. Cette remarque ne s'applique pas, cependant, aux autres indicateurs de performance financière pour lesquels les résultats ne sont pas significatifs.

<sup>6</sup> Ces résultats ne sont pas présentés ici

<sup>7</sup> On notera que l'inscription au bilan des frais de recherche et développement est facultative, cette dernière n'étant en principe autorisée que si le projet a "de sérieuses chances de réussite technique et de rentabilité commerciale" (PICHARD et CHAUVET, 1987, p. 11).



**Tableau 5****Matrice de corrélation entre les investissements en R & D et la rentabilité économique**

		EBE / Capitaux investis
Invest. en R & D <sup>(1)</sup>	Corrélation de Pearson	0,29*
	Sig. (bilatérale)	0,00
	N	112

\* La corrélation est significative au niveau 0,01

(1) : [Frais de R & D (n) - Frais de R & D (n-1)] / C.A. H.T. (n)

Une relation positive est également constatée entre le ratio de rentabilité économique et les investissements en R & D lorsque ces derniers sont intégrés dans un Modèle Linéaire Généralisé (Cf. données en annexe)<sup>8</sup>. Les résultats demandent néanmoins à être interprétés prudemment compte tenu de la faiblesse des observations.

Ces remarques amènent à la conclusion suivante :

*Parce qu'ils favorisent la rentabilité économique de l'entreprise, 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.*

## **SECTION 2 : L'ANALYSE DE LA RELATION "SYNDICATS-PERFORMANCE FINANCIERE"**

Cette deuxième section permet d'expliquer l'impact des syndicats sur la performance financière par les salaires et la productivité du facteur travail. Elle montre, de façon générale, que la syndicalisation est sans effet sur le niveau des rémunérations. Par le

<sup>8</sup> Des résultats similaires sont obtenus lorsque les valeurs extrêmes sont retirées des calculs

biais des négociations collectives, les syndicats contribueraient néanmoins à une harmonisation des salaires au niveau professionnel (paragraphe 2.1.). Ils n'auraient aucun impact significatif sur la productivité des salariés en dépit du fait qu'ils influent sur l'organisation du travail et le climat social dans l'entreprise (paragraphe 2.2.).

### ***2.1. Par les salaires***

L'hypothèse selon laquelle les syndicats ont un impact positif sur la rémunération des salariés (H2.1) peut être testée par le biais d'un Modèle Linéaire Généralisé dont les résultats sont présentés dans le tableau 6.

Tableau 6

## L'impact des syndicats sur la rémunération des salariés

Variable syndicalisation : 0 / 1

		Paramètre estimé	Signification	R <sup>2</sup>	Variables significatives	N
<b>Ratios de rémunération</b>						
Salaires / Effectif permanent (KF)	Cste	134,10	0,00	0,11	X	90
	Délégués = 0	-17,10	0,09			
	Délégués = 1	-				
	Effectif moyen	-0,01	0,71			
	Age	0,43	0,14			
	Groupe = 0	15,73	0,09			
	Groupe = 1	-				
	Concu étran = 0	20,47	0,25			
	Concu étran = 1	1,59	0,66			
	Concu étran = 2	1,41	0,87			
	Concu étran = 3	-				
	Concu natio = 0	1,20	0,97			
	Concu natio = 1	2,59	0,79			
	Concu natio = 2	9,58	0,17			
	Concu natio = 3	-				
Croissance du C.A	0,05	0,72				
Charges de perso V.A. corrigée (%)	Cste	67,83	0,00	0,22	X	90
	Délégués = 0	-4,34	0,65			
	Délégués = 1	-				
	Effectif moyen	-0,02	0,56			
	Age	-0,04	0,87			
	Groupe = 0	15,49	0,08			
	Groupe = 1	-				
	Concu étran = 0	-1,50	0,93			
	Concu étran = 1	-1,06	0,91			
	Concu étran = 2	9,89	0,24			
	Concu étran = 3	-				
	Concu natio = 0	0,36	0,99			
	Concu natio = 1	-0,17	0,98			
	Concu natio = 2	-0,74	0,93			
	Concu natio = 3	-				
Croissance du C.A	0,53	0,00		X		

## Variable syndicalisation : Taux de couverture

		Paramètre estimé	Signification	R <sup>2</sup>	Variables significatives	N
<b>Ratios de rémunération</b>						
Salaires / Effectif permanent (KF)	Cste	120,47	0,00	0,11	X	85
	Taux de syndicalisation	54,45	0,12			
	Effectif moyen	0,00	0,86			
	Age	0,46	0,14			
	Groupe = 0	16,02	0,10			
	Groupe = 1	-				
	Concu. étran. = 0	20,57	0,26			
	Concu. étran. = 1	-5,85	0,59			
	Concu. étran. = 2	-1,27	0,89			
	Concu. étran. = 3	-				
	Concu. natio = 0	-3,34	0,93			
	Concu. natio = 1	-0,64	0,95			
	Concu. natio = 2	6,22	0,53			
	Concu. natio = 3	-				
	Croissance du C.A.	0,08	0,78			
Charges de perso. / V.A. corrigée (%)	Cste	71,72	0,00	0,09	X	85
	Taux de syndicalisation	27,86	0,38			
	Effectif moyen	-0,01	0,64			
	Age	-0,12	0,66			
	Groupe = 0	15,54	0,07			
	Groupe = 1	-				
	Concu. étran. = 0	-2,29	0,89			
	Concu. étran. = 1	-3,03	0,76			
	Concu. étran. = 2	5,19	0,55			
	Concu. étran. = 3	-				
	Concu. natio = 0	-6,34	0,85			
	Concu. natio = 1	-3,54	0,69			
	Concu. natio = 2	-0,42	0,96			
	Concu. natio = 3	-				
	Croissance du C.A.	-0,02	0,93			

Niveaux de concurrence : 0 : nul, 1 : faible, 2 : assez fort, 3 : très fort

La lecture de ces différents tableaux permet de tirer la conclusion suivante :

*Les syndicats n'ont pas d'impact significatif sur la rémunération des salariés, quels que soient les indicateurs utilisés.*

Un niveau de rémunération supérieur est néanmoins constaté dans les entreprises pourvues d'une représentation syndicale lorsque les covariables du modèle (taille, âge et croissance du chiffre d'affaires) sont maintenues constantes. Le tableau 7 illustre ces résultats.

**Tableau 7****La rémunération des salariés dans les entreprises syndiquées et non syndiquées**

	Absence de délégués	Présence de délégués
Moyenne salaires / effectif permanent (FF)	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.

L'écart de salaires constaté ci-dessus résulterait des négociations entreprises par les syndicats avec l'employeur (H2.2). Cette hypothèse renvoie aux deux questions suivantes :

- 1) L'activité de négociation est-elle plus importante en présence de syndicats?
- 2) Si oui, existe-t-il un lien significatif entre celle-ci et le niveau des rémunérations dans l'entreprise?

Compte tenu de notre problématique, seuls ont été étudiés ici les négociations et accords salariaux. Une simple comparaison entre entreprises syndiquées et non syndiquées donne lieu aux résultats suivants :

**Tableau 8****Négociations et accords salariaux dans les entreprises syndiquées et non syndiquées***Variable syndicalisation : 0 / 1*

		Entreprises non syndiquées	Entreprises syndiquées	Total
<b>Négociations salariales</b>				
Oui	%	11,96 %	85,11 %	36,69 %
	N	11	40	51
Non	%	88,04 %	14,89 %	63,31 %
	N	81	7	88
Total	%	100 %	100 %	100 %
	N	92	47	139/140
<b>Accords salariaux</b>				
Oui	%	6,52 %	68,08 %	27,34 %
	N	6	32	38
Non	%	93,48 %	31,92 %	72,66 %
	N	86	15	101
Total	%	100 %	100 %	100 %
	N	92	47	139/140

Le tableau 8 montre que les négociations ont lieu davantage dans les entreprises syndiquées que non syndiquées (85,11 % dans le premier cas contre 11,96 % dans le deuxième). Cette remarque s'applique également aux accords salariaux dont la signature est beaucoup plus fréquente en présence de syndicats.

Un test du Khi-deux confirme, au seuil de 5 %, l'existence d'un lien de dépendance entre ces variables<sup>9</sup>. Un tel résultat n'est cependant pas surprenant lorsqu'on sait que les organisations syndicales sont en principe les seules à pouvoir négocier dans l'entreprise<sup>10</sup>. Par ailleurs, comme nous l'avons déjà souligné dans la première partie, 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.

<sup>9</sup> Ces résultats sont présentés en annexe 3.

<sup>10</sup> Voir à ce sujet la 1<sup>ère</sup> partie de la thèse (titre 1, chapitre 3).

L'activité de négociation peut être également étudiée en fonction du taux de syndicalisation dans l'entreprise. Une telle démarche oblige à faire des regroupements afin de travailler sur des classes d'effectifs relativement larges. Les résultats sont présentés dans le tableau 9.

**Tableau 9**

**Taux de syndicalisation, négociations et accords salariaux dans l'entreprise**

*Variable syndicalisation : taux de couverture*

		Taux de couverture ou de syndicalisation			Total
		0	[0,01 ; 0,15[	[0,15 ; 1]	
<b>Négociations salariales</b>					
Oui	%	11,96 %	84,21 %	80,95 %	33,34 %
	N	11	16	17	44
Non	%	88,04 %	15,79 %	19,05 %	66,66 %
	N	81	3	4	88
Total	%	100 %	100 %	100 %	100 %
	N	92	19	21	132/140
<b>Accords salariaux</b>					
Oui	%	6,52 %	68,42 %	57,14 %	23,48 %
	N	6	13	12	31
Non	%	93,48 %	31,58 %	42,86 %	76,52 %
	N	86	6	9	101
Total	%	100 %	100 %	100 %	100 %
	N	92	19	21	132/140

Si la fréquence des négociations et accords salariaux est plus importante en présence de syndicats, force est néanmoins de constater qu'elle n'augmente pas avec le taux de couverture. La tendance serait même inverse...

Un test du Khi-deux, présenté en annexe, confirme au seuil de 5 % l'existence d'un lien de dépendance entre les négociations et le taux de syndicalisation dans l'entreprise. Ce lien ne peut être validé pour les accords salariaux compte tenu de la faiblesse des effectifs<sup>11</sup>.

<sup>11</sup> Effectifs théoriques inférieurs à 5

L'hypothèse H2.2 renvoie également à la question suivante : existe-t-il un lien entre l'activité de négociation et le niveau de rémunération dans l'entreprise? L'utilisation d'un Modèle Linéaire Généralisé, dont les données sont présentées en annexe, ne permet pas de mettre en évidence une relation significative entre ces deux variables. Comme le montre le tableau 10, les rémunérations auraient toutefois tendance à être plus élevées dans les entreprises où il y a négociations et / ou accords salariaux.

**Tableau 10**

**Rémunération des salariés, négociations et accords salariaux**

	Moyenne salaires / effectif permanent (KF)	Moyenne charges de perso. / V.A. corrigée (%)	N
Négociations salariales	152,62	85,29	37
Pas de négociations salariales	145,50	71,45	52
Accords salariaux	150,86	79,84	26
Pas d'accords salariaux	146,98	75,05	63

Moyennes évaluées pour . âge = 21,55, effectif moyen = 105,51, croissance du C.A. = 9,08.

Par ailleurs, il semblerait que la pratique de la négociation collective contribue à une baisse des écarts de salaires entre entreprises. Ce constat est moins marqué pour le ratio Charges de personnel / Valeur ajoutée (Cf. tableau 11).



**Tableau 11****L'impact des négociations et accords salariaux sur les écarts de rémunération**

		Ecart type	N
<b>Salaires / Effectif permanent (KF)</b>			
Négociations salariales	Oui	24,84	45
	Non	37,69	72
Accords salariaux	Oui	22,07	33
	Non	36,80	84
<b>Charges de perso. / V.A. corrigée (%)</b>			
Négociations salariales	Oui	27,05	45
	Non	28,69	75
Accords salariaux	Oui	30,63	33
	Non	27,07	87

Un test de Levene sur l'égalité des variances<sup>12</sup> permet de mettre en évidence une différence significative d'écarts types pour les salaires moyens uniquement (voir résultats en annexe). Il en résulte la conclusion suivante :

*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 certaine harmonisation des salaires réduisant les inégalités de traitement entre entreprises.*

L'impact des syndicats sur les rémunérations est supposé être plus marqué pour les sociétés soumises à une faible concurrence étrangère et / ou nationale (H2.3). La méthodologie est la même que celle retenue pour l'hypothèse H1.3 (scission du fichier en fonction du niveau d'exposition à la concurrence).

<sup>12</sup> Seuil de signification = 5 %

Les résultats, présentés dans le tableau 12, mettent en évidence un impact positif significatif des syndicats sur les salaires moyens uniquement dans le cas où :

- la syndicalisation est évaluée par un taux de couverture ;
- la concurrence étrangère est faible voire nulle.

Contrairement à l'hypothèse H2.3, le fait d'être soumis à une faible concurrence nationale ne semble donc pas jouer à ce niveau.

**Tableau 12**

**L'impact de la syndicalisation sur les salaires, fonction du niveau d'exposition à la concurrence**

*Concurrence étrangère*

*Variable syndicalisation : taux de couverture*

		Paramètre estimé	Signification	R <sup>2</sup>	Variables significatives	N
<b>Concurrence nulle / faible</b>						
Salaires / Effectif permanent (KF)	Cste	117,30	0,00	0,39	X	30
	Taux de syndicalisation	667,95	0,00		X	
	Effectif moyen	-0,10	0,65			
	Age	0,79	0,21			
	Groupe = 0	16,54	0,39			
	Groupe = 1	-				
	Concu natio = 0	19,62	0,63			
	Concu natio = 1	-21,92	0,26			
	Concu natio = 2	1,68	0,94			
	Concu natio = 3	-				
Croissance du C A	0,26	0,67				
<b>Concurrence assez forte / très forte</b>						
Salaires / Effectif permanent (KF)	Cste	123,03	0,00	0,08	X	55
	Taux de syndicalisation	32,86	0,31			
	Effectif moyen	0,01	0,64			
	Age	0,28	0,38			
	Groupe = 0	15,68	0,16			
	Groupe = 1	-				
	Concu natio = 1	5,46	0,61			
	Concu natio = 2	3,24	0,76			
	Concu natio = 3	-				
	Croissance du C A	0,14	0,67			

**Concurrence nationale**

Variable syndicalisation : taux de couverture

		Paramètre estimé	Signification	R <sup>2</sup>	Variables significatives	N
<b>Concurrence nulle / faible</b>						
Salaires / Effectif permanent (KF)	Cste	107,07	0,00	0,34	X	33
	Taux de syndicalisation	25,63	0,63			
	Effectif moyen	0,02	0,67			
	Age	0,48	0,39			
	Groupe = 0	24,93	0,22			
	Groupe = 1	-				
	Concu étran = 0	43,19	0,14			
	Concu étran = 1	-17,68	0,41			
	Concu étran = 2	19,32	0,29			
	Concu étran = 3	-				
Croissance du C.A.	6,43	0,47				
<b>Concurrence assez forte / très forte</b>						
Salaires / Effectif permanent (KF)	Cste	132,99	0,00	0,14	X	52
	Taux de syndicalisation	61,29	0,19			
	Effectif moyen	0,00	0,88			
	Age	0,23	0,53			
	Groupe = 0	8,56	0,41			
	Groupe = 1	-				
	Concu étran = 0	-11,47	0,61			
	Concu étran = 1	7,52	0,53			
	Concu étran = 2	-11,80	0,27			
	Concu étran = 3	-				
Croissance du C.A.	0,04	0,91				

Légende

Niveaux de concurrence :

- 0 : nul
- 1 : faible
- 2 : assez fort
- 3 : très fort

En conclusion :

Une faible exposition à la concurrence étrangère semble constituer une source de gains significative pour les syndicats. Ces résultats ne permettent pas cependant d'expliquer l'impact plus marqué sur le ratio de marge nette, avant retrait des valeurs extrêmes (Cf. H1 3), une augmentation des salaires moyens n'ayant a priori aucune incidence sur ce ratio<sup>13</sup>.

<sup>13</sup> Voir tableau 2

Conformément à l'hypothèse H2.4, il est probable par ailleurs que les investissements en recherche et développement incitent les syndicats à relever leurs prétentions salariales.

La faiblesse des observations ne permettant pas de scinder l'échantillon, seul le calcul d'une corrélation linéaire a pu être effectué ici<sup>14</sup>. Les résultats sont présentés dans le tableau 13.

**Tableau 13**

**Matrice de corrélation entre les investissements en R & D et la rémunération des salariés**

		RD	SALMOY	REMUTRAV
RD	Corrélation de Pearson	1	0,09	0,04
	Sig. (bilatérale)	0,00	0,33	0,65
	N	116	113	116
SALMOY	Corrélation de Pearson		1	0,07
	Sig. (bilatérale)		0,00	0,45
	N		118	118
REMUTRAV	Corrélation de Pearson			1
	Sig. (bilatérale)			0,00
	N			121

*Les frais de recherche et développement ne semblent avoir aucune influence sur le niveau des rémunérations. Une conclusion similaire peut être tirée lorsque la relation est testée par le biais d'un Modèle Linéaire Généralisé dont les données sont présentées en annexe.*

Notre étude repose, en dernier lieu, sur l'hypothèse selon laquelle les syndicats sont plus à même d'obtenir des augmentations de salaires lorsqu'ils exercent un certain pouvoir dans l'entreprise, évalué en fonction du taux de participation des salariés aux élections du

<sup>14</sup> La méthodologie est la même que celle retenue pour l'hypothèse H1.4.

C.E. et du taux de couverture (H2.5). Le lien entre ces variables est mis en évidence dans le tableau 14.

**Tableau 14**

**L'impact du pouvoir des syndicats sur la rémunération des salariés**

*Entreprises syndiquées, mesure du pouvoir des syndicats par le taux de participation aux élections du C.E.*

		Paramètre estimé	Signification	R <sup>2</sup>	Variables significatives	N
<b>Ratios de rémunération</b>						
Salaires / Effectif permanent (KF)	Cste	123,17	0,00	0,83	X	26
	Participation C.E.	7,07	0,01		X	
	Effectif moyen	0,02	0,23			
	Age	0,10	0,65			
	Groupe = 0	-73,02	0,06			
	Groupe = 1	-				
	Concu étran = 0	207,20	0,00		X	
	Concu étran = 1	19,40	0,36			
	Concu étran = 2	-4,89	0,55			
	Concu étran = 3	-				
	Concu natio = 0					
	Concu natio = 1	0,31	0,97			
	Concu natio = 2	-16,46	0,16			
	Concu natio = 3	-				
Croissance du C.A.	0,65	0,11				
Charges de perso. / V.A. corrigée (%)	Cste	77,38	0,00	0,69	X	26
	Participation C.E.	2,28	0,00			
	Effectif moyen	-0,02	0,11			
	Age	-0,03	0,81			
	Groupe = 0	-32,06	0,11			
	Groupe = 1	-				
	Concu étran = 0	32,80	0,14			
	Concu étran = 1	7,00	0,53			
	Concu étran = 2	4,63	0,29			
	Concu étran = 3	-				
	Concu natio = 0					
	Concu natio = 1	3,46	0,45			
	Concu natio = 2	-2,86	0,64			
	Concu natio = 3	-				
Croissance du C.A.	-0,76	0,00		X		

## Entreprises syndiquées, mesure du pouvoir des syndicats par le taux de couverture

		Paramètre estimé	Signification	R <sup>2</sup>	Variables significatives	N
<b>Ratios de rémunération</b>						
Salaires Effectif permanent (KF)	Cste	123,24	0,00	0,77	X	27
	Taux de syndicalisation	81,41	0,03		X	
	Effectif moyen	0,03	0,24			
	Age	0,06	0,80			
	Groupe = 0	21,63	0,49			
	Groupe = 1	-				
	Concu étran = 0	118,61	0,00		X	
	Concu étran = 1	-3,56	0,88			
	Concu étran = 2	-18,78	0,06			
	Concu étran = 3	-				
	Concu natio = 1	-10,72	0,33			
	Concu natio = 2	4,06	0,72			
	Concu natio = 3	-				
	Croissance du C A	0,75	0,12			
Charges de perso - V.A. corrigée (%)	Cste	72,24	0,00	0,60	X	27
	Taux de syndicalisation	27,27	0,15			
	Effectif moyen	-0,02	0,17			
	Age	0,05	0,74			
	Groupe = 0	-12,97	0,43			
	Groupe = 1	-				
	Concu étran = 0	17,83	0,35			
	Concu étran = 1	12,4	0,31			
	Concu étran = 2	5,23	0,29			
	Concu étran = 3	-				
	Concu natio = 0					
	Concu natio = 1	0,53	0,92			
	Concu natio = 2	-4,44	0,45			
	Concu natio = 3	-				
Croissance du C A	-0,66	0,01	X			

Niveaux de concurrence : 0 : nul, 1 : faible, 2 : assez fort, 3 : très fort

Les données ci-dessus montrent que le taux de participation aux élections du C.E., de même que le taux de syndicalisation, ont un impact positif significatif sur les salaires moyens uniquement. Dans tous les cas, la part d'explications apportée par les modèles est importante.

En conclusion :

*Le pouvoir des syndicats semble jouer favorablement sur le niveau des rémunérations. Ce résultat demande néanmoins à être confirmé par ailleurs en raison de la faiblesse des effectifs.*

## **2.2. Par la productivité des salariés**

### **2.2.1. Les résultats généraux**

Une synthèse des travaux empiriques et théoriques portant sur notre thème de recherche laisse à penser que les syndicats ont un impact positif sur la productivité des salariés (H3.1). Cette hypothèse a été testée par le biais d'un Modèle Linéaire Généralisé présenté dans le tableau 15.

Tableau 15

## L'impact des syndicats sur la productivité des salariés

Variable syndicalisation : 0 / 1

		Paramètre estimé	Signification	R <sup>2</sup>	Variables significatives	N
<b>Ratios de productivité</b>						
Production / Effectif total (KF)	Cste	907,87	0,00	0,20	X	84
	Délégués = 0	-57,02	0,66			
	Délégués = 1	-				
	Effectif moyen	-0,11	0,79			
	Age	-0,23	0,95			
	Groupe = 0	-208,80	0,10			
	Groupe = 1	-				
	Concu étran = 0	26,56	0,92			
	Concu étran = 1	-208,08	0,14			
	Concu étran = 2	-60,30	0,61			
	Concu étran = 3	-				
	Concu natio = 0	62,62	0,89			
	Concu natio = 1	-6,70	0,95			
	Concu natio = 2	132,83	0,28			
	Concu natio = 3	-				
	Croissance du C.A	1,35	0,48			
V.A. corrigée / Effectif total (KF)	Cste	290,72	0,00	0,07	X	90
	Délégués = 0	-16,56	0,60			
	Délégués = 1	-				
	Effectif moyen	0,05	0,62			
	Age	0,46	0,62			
	Groupe = 0	5,10	0,86			
	Groupe = 1	-				
	Concu étran = 0	34,00	0,54			
	Concu étran = 1	-24,26	0,46			
	Concu étran = 2	-20,69	0,46			
	Concu étran = 3	-				
	Concu natio = 0	-18,26	0,87			
	Concu natio = 1	-1,66	0,95			
	Concu natio = 2	22,96	0,44			
	Concu natio = 3	-				
	Croissance du C.A	-0,19	0,67			



## Variable syndicalisation : taux de couverture

		Paramètre estimé	Signification	R <sup>2</sup>	Variables significatives	N
<b>Ratios de productivité</b>						
Production / Effectif total (KF)	Cste	805,80	0,00	0,26	X	79
	Taux de syndicalisation	-404,62	0,27			
	Effectif moyen	-0,07	0,83			
	Age	1,31	0,69			
	Groupe = 0	-220,02	0,04			
	Groupe = 1	-				
	Concu étran = 0	88,54	0,70			
	Concu étran = 1	-213,09	0,08			
	Concu étran = 2	-71,51	0,50			
	Concu étran = 3	-				
	Concu natio = 0	39,69	0,92			
	Concu natio = 1	-6,27	0,95			
	Concu natio = 2	129,59	0,23			
	Concu natio = 3	-				
Croissance du C A	7,09	0,04	X			
V.A. corrigée / Effectif total (KF)	Cste	259,76	0,00	0,06	X	85
	Taux de syndicalisation	-7,94	0,94			
	Effectif moyen	0,06	0,46			
	Age	0,63	0,49			
	Groupe = 0	3,59	0,90			
	Groupe = 1	-				
	Concu étran = 0	39,28	0,47			
	Concu étran = 1	-20,23	0,53			
	Concu étran = 2	-13,56	0,64			
	Concu étran = 3	-				
	Concu natio = 0	-9,92	0,93			
	Concu natio = 1	7,17	0,81			
	Concu natio = 2	22,00	0,46			
	Concu natio = 3	-				
Croissance du C A	0,71	0,43				

Niveaux de concurrence : 0 nul, 1 faible, 2 assez fort, 3 très fort

Les résultats ci-dessus montrent que *la syndicalisation, évaluée par une variable dichotomique ou un taux de couverture, est sans effet sur la productivité des salariés*. Cette remarque s'applique quels que soient les ratios utilisés : Production / Effectif total ou Valeur ajoutée / Effectif total.

*La productivité semble toutefois plus élevée dans les entreprises syndiquées lorsque l'âge, la taille et la croissance du chiffre d'affaires sont maintenus constants (Cf. tableau 16)*

**Tableau 16****La productivité des salariés dans les entreprises syndiquées et non syndiquées**

	Absence de délégués	Présence de délégués
Moyenne production / effectif total (KF)	727,98 <sup>(1)</sup>	785 <sup>(1)</sup>
Moyenne V.A. corrigée effectif total (KF)	287,98 <sup>(2)</sup>	304,55 <sup>(2)</sup>

(1) Moyennes calculées pour : âge = 21,61, taille = 111,20, croissance du C.A. = 8,78.

(2) : Moyennes calculées pour : âge = 21,41, taille = 104,63, croissance du C.A. = 8,98.

Conformément à l'hypothèse H3.2, l'impact des syndicats sur la productivité des salariés est censé résulter d'un effet sur :

- le ratio d'intensité capitalistique ;
- l'organisation du travail ;
- le climat social.

Ces différents aspects sont étudiés dans les paragraphes ci-dessous.

### **2.2.2. L'aspect "intensité capitalistique"**

Ce paragraphe repose sur l'hypothèse H3.3 selon laquelle les entreprises pourvues d'une représentation syndicale ont un ratio d'intensité capitalistique supérieur à celui des autres entreprises.

Une simple comparaison entre unités syndiquées et non syndiquées aboutit aux résultats suivants :

**Tableau 17****L'intensité capitalistique dans les entreprises syndiquées et non syndiquées**

Intensité capitalistique (KF)	Entreprises non syndiquées	Entreprises syndiquées	Total
Moyenne	242,36	313,03	266,11
Ecart type	334,55	166,36	290,27
N	79	40	119-140

Une intensité capitalistique plus forte est constatée dans les entreprises syndiquées par rapport à leurs homologues non syndiquées. La dispersion des données est importante, en particulier pour ce dernier groupe.

L'utilisation d'un test d'égalité de moyennes (t de Student), présenté en annexe, ne valide pas l'hypothèse d'une différence significative d'intensité capitalistique. Un résultat similaire est obtenu par le biais d'un Modèle Linéaire Généralisé montrant que la syndicalisation (variable dichotomique ou taux de couverture) n'influence pas le niveau des investissements dans l'entreprise. Le retrait des valeurs extrêmes ne modifie en rien ce résultat, mais améliore nettement la qualité du modèle<sup>15</sup>.

D'où la conclusion suivante :

*La syndicalisation, mesurée par une variable dichotomique ou un taux de couverture, est sans effet sur le ratio d'intensité capitalistique*

En dépit des résultats précédents, il semble intéressant de tester l'hypothèse H3.3.1 selon laquelle l'investissement en capital joue favorablement sur la productivité des salariés.

<sup>15</sup> Les résultats de cette étude sont présentés en annexe 3

Le calcul d'une corrélation simple permet de mettre en évidence une relation positive significative entre ces deux variables, quels que soient les indicateurs financiers utilisés (Cf. tableau 18).

**Tableau 18**

**Matrice de corrélation entre l'intensité capitalistique et la productivité des salariés**

		INTENCAP	PRODEF	VAEEFFECT
INTENCAP	Corrélation de Pearson	1	0,53*	0,49*
	Sig (bilatérale)	0,00	0,00	0,00
	N	119	110	116
PRODEF	Corrélation de Pearson		1	0,64*
	Sig (bilatérale)		0,00	0,00
	N		112	112
VAEEFFECT	Corrélation de Pearson			1
	Sig (bilatérale)			0,00
	N			118

\* La corrélation est significative au niveau 0.01

*Légende*

INTENCAP = intensité capitalistique (KF)

PRODEF = Production / Effectif total (KF)

VAEEFFECT = V.A. corrigée / Effectif total (KF)

*L'utilisation d'un Modèle Linéaire Généralisé, dont on trouvera une présentation en annexe, confirme l'idée d'un impact positif significatif de l'intensité capitalistique sur les ratios Production / Effectif total et Valeur ajoutée corrigée / Effectif total<sup>16</sup>. La prise en compte de cette variable améliore d'ailleurs considérablement la part d'explications apportée par le modèle. On notera néanmoins qu'elle ne remet pas en cause les résultats précédents, l'impact des syndicats sur la productivité restant inchangé<sup>17</sup>.*

<sup>16</sup> Ces résultats sont également constatés après retrait des valeurs extrêmes.

<sup>17</sup> L'hypothèse H3 1 a été préalablement testée sans prendre en compte le ratio d'intensité capitalistique qui était supposé dépendre de la syndicalisation. Or cette variable était déjà intégrée dans le Modèle Linéaire Généralisé, ce qui pouvait conduire à certaines confusions.

### 2.2.3. L'aspect "organisation du travail"

Le deuxième volet de cette étude renvoie à l'hypothèse H3.4 selon laquelle la présence de syndicats favorise les changements organisationnels dans l'entreprise. Ces derniers consistent en :

- une formalisation plus grande des relations de travail ;
- un accroissement des objectifs de production ;
- un renforcement des procédures de contrôle.

Ils peuvent accompagner la mise en place d'une démarche qualité qui permet, en effet, d'optimiser l'organisation du travail dans l'entreprise.

L'avis des responsables du personnel interrogés à ce sujet est repris dans le tableau 19.

**Tableau 19**

#### L'impact des syndicats sur l'organisation du travail dans l'entreprise

		Tout à fait d'accord	Plutôt d'accord	Plutôt pas d'accord	Pas du tout d'accord	Positif	Négatif	Ensemble
FORMAL	N	5	34	2	4	39	6	45/47
	%	11,11 %	75,56 %	4,44 %	8,89 %	86,67 %	14,33 %	100 %
OBJECT	N	2	4	16	19	6	35	41/47
	%	4,88 %	9,76 %	39,02 %	46,34 %	14,64 %	85,36 %	100 %
CONTROLE	N	4	11	13	14	15	27	42/47
	%	9,52 %	26,19 %	30,95 %	33,33 %	35,71 %	64,28 %	100 %

#### Légende

FORMAL      Formalisation accrue des relations de travail  
 OBJECT      Accroissement des objectifs de production  
 CONTROLE    Renforcement des procédures de contrôle

Colonne "positif" = "Tout à fait d'accord" + "Plutôt d'accord"

Colonne "négatif" = "Plutôt pas d'accord" + "Pas du tout d'accord"

La plupart des responsables considèrent que la présence de syndicats entraîne une formalisation accrue des relations de travail dans l'entreprise. Elle oblige l'employeur à respecter certaines procédures conduisant à la rédaction de documents officiels tels que les

procès verbaux. La conséquence en est une structuration plus forte des relations de travail, contrôlées en partie par les syndicats. A l'inverse, l'idée d'un impact éventuel sur les procédures de contrôle et, plus encore, sur les objectifs de production est infirmée par une grande majorité des interviewés.

Le tableau 20 montre que l'assurance qualité est beaucoup plus développée dans les entreprises syndiquées que non syndiquées. Cette remarque est validée par un test du Khi-deux au seuil de 5 %.

**Tableau 20**

**L'assurance qualité dans les entreprises de l'échantillon**

Système d'assurance qualité		Entreprises non syndiquées	Entreprises syndiquées	Total
Oui	%	52,7 %	91,3 %	65,5 %
	N	49	42	91
Non	%	47,3 %	8,7 %	34,5 %
	N	44	4	48
Total	%	100 %	100 %	100 %
	N	93	46	139 140

En dépit des résultats ci-dessus, il semble difficile d'affirmer que la présence de syndicats contribue significativement à l'adoption d'une démarche qualité dans l'entreprise. Cette dernière peut davantage être imposée par le groupe auquel appartiennent la plupart des unités syndiquées, et par leur niveau élevé d'exposition à la concurrence qui incite à la recherche d'atouts commerciaux. Le lien entre ces variables est d'ailleurs mis en évidence en annexe.

Des paragraphes précédents, il ressort que *la syndicalisation entraîne une formalisation plus grande 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*

Si des changements organisationnels sont constatés en présence de syndicats, ces derniers sont par conséquent limités. Ils peuvent contribuer à une amélioration de la productivité des salariés, comme le suggère l'hypothèse H3.4.1.

L'utilisation d'un Modèle Linéaire Généralisé, dont on trouvera une présentation en annexe, aboutit aux résultats suivants :

*Une formalisation accrue des relations de travail, une augmentation des objectifs de production ou un renforcement des procédures de contrôle sont sans effet sur la productivité des salariés. A l'inverse l'existence d'un système d'assurance qualité (synonyme de démarche qualité) semble favoriser significativement le ratio Production / Effectif total (Cf tableau 21)*

**Tableau 21****Système d'assurance qualité et productivité des salariés**

		Paramètre estimé	Signification	R <sup>2</sup>	Variables significatives	N
<b>Ratios de productivité</b>						
Production / Effectif total (KF)	Cste	707,09	0,00	0,47	X	81
	Qualité = 0	-221,57	0,03		X	
	Qualité = 1	-				
	Effectif moyen	-0,04	0,90			
	Age	-2,78	0,38			
	Groupe = 0	-44,84	0,67			
	Groupe = 1	-				
	Concu Etran = 0	136,26	0,53			
	Concu Etran = 1	-95,08	0,42			
	Concu Etran = 2	25,26	0,80			
	Concu Etran = 3	-				
	Concu Natio = 0	-121,93	0,75			
	Concu Natio = 1	-38,56	0,70			
	Concu Natio = 2	9,82	0,92			
	Concu Natio = 3	-				
	Croissance du C A	9,07	0,01		X	
	Intensité capital	0,55	0,00		X	
V A. corrigée Effectif total (KF)	Cste	239,07	0,00	0,35	X	87
	Qualité = 0	-35,80	0,14			
	Qualité = 1	-				
	Effectif moyen	0,07	0,36			
	Age	-0,13	0,87			
	Groupe = 0	39,43	0,12			
	Groupe = 1	-				
	Concu étran = 0	60,96	0,21			
	Concu étran = 1	-8,04	0,78			
	Concu étran = 2	-6,73	0,78			
	Concu étran = 3	-				
	Concu natio = 0	-60,94	0,53			
	Concu natio = 1	-9,92	0,69			
	Concu natio = 2	-6,23	0,81			
	Concu natio = 3	-				
	Croissance du C A	0,84	0,30			
	Intensité capital	0,16	0,00		X	

Niveaux de concurrence 0 : nul, 1 : faible, 2 : assez fort, 3 : très fort

**2.2.4. L'aspect "climat social"**

Le climat social s'apprécie notamment au travers des conflits dont la fréquence est supposée augmenter en présence de syndicats (H3.5). Sont étudiés ici :



- les grèves de moins de 2 jours ;
- les grèves de 2 jours ou plus ;
- les pétitions ;
- les rassemblements et manifestations ;
- les grèves perlées ;
- les autres types de conflits (à préciser par les responsables du personnel).

L'hypothèse H3.5 demande à être testée en maîtrisant le critère "taille" qui est susceptible d'introduire un biais dans l'analyse<sup>18</sup>.

Seules deux classes d'effectifs peuvent être distinguées ici en raison de la distribution de l'échantillon : inférieurs à 100, supérieurs ou égaux à 100. Par ailleurs, compte tenu de la faiblesse des observations, il s'avère impossible d'utiliser des indicateurs plus précis que les variables dichotomiques codifiées :

- 0 / 1 si absence / présence de délégués syndicaux ;
- 0 / 1 si absence / existence de conflits.

Les résultats, présentés en annexe, montrent que les conflits relativement durs - grèves, pétitions, rassemblements et manifestations - sont plus fréquents dans les entreprises de taille "importante" (effectifs supérieurs ou égaux à 100). Leur déclenchement nécessite, il est vrai, la participation d'un nombre suffisant de salariés disposés à faire part de leur mécontentement à la direction. Or ce nombre est plus facile à atteindre dans les grandes structures.

En dépit des remarques précédentes, l'existence d'un lien éventuel entre la taille de l'entreprise et le niveau de conflictualité ne peut être validé au niveau statistique compte tenu de la faiblesse des effectifs<sup>19</sup>. Nos résultats, ainsi que ceux d'études antérieures<sup>20</sup>, laissent toutefois à penser que ce lien existe réellement.

---

<sup>18</sup> Voir à ce sujet le chapitre 2 (titre 1) consacré à la méthodologie

<sup>19</sup> Effectifs théoriques < 5 (test du Khi-deux)

<sup>20</sup> Voir notamment l'enquête REPONSE réalisée par le Ministère du Travail (1993)

Lorsque le critère "taille" est maîtrisé, les conflits ouverts - grèves, pétitions, rassemblements et manifestations - semblent avoir lieu le plus souvent dans les entreprises pourvues d'une représentation syndicale, comme le montre le tableau 22.

**Tableau 22**

**La conflictualité dans les entreprises syndiquées et non syndiquées**

Effectif moyen : |0 ; 100|

		Absence de syndicats	Présence de syndicats	Total
Grèves de - de 2 jours	Oui		3 100 %	3 100 %
	Non	74 91,4 %	7 8,6 %	81 100 %
Grèves de 2 jours ou +	Oui		1 100 %	1 100 %
	Non	74 89,2 %	9 10,8 %	83 100 %
Pétitions	Oui	1 50 %	1 50 %	2 100 %
	Non	73 89 %	9 11 %	82 100 %
Rassemblements Manifestations	Oui	1 25 %	3 75 %	4 100 %
	Non	73 91,3 %	7 8,7 %	80 100 %
Grèves perlées	Oui	2 66,7 %	1 33,3 %	3 100 %
	Non	72 88,9 %	9 11,1 %	81 100 %
Autres <sup>(1)</sup>	Oui		1 100 %	1 100 %
	Non	74 89,2 %	9 10,8 %	83 100 %

Effectif moyen : |100 ; + ∞|

		Absence de sy. ndicats	Présence de syndicats	Total
Grèves de - de 2 jours	Oui	1 9,1 %	10 90,9 %	11 100 %
	Non	4 17,4 %	19 82,6 %	23 100 %
Grèves de 2 jours ou +	Oui		7 100 %	7 100 %
	Non	5 18,5 %	22 81,5 %	27 100 %
Pétitions	Oui	1 20 %	4 80 %	5 100 %
	Non	4 13,8 %	25 86,2 %	29 100 %
Rassemblements Manifestations	Oui	2 25 %	6 75 %	8 100 %
	Non	3 11,5 %	23 88,5 %	26 100 %
Grèves perlées	Oui			
	Non	5 14,7 %	29 85,3 %	34 100 %
Autres <sup>(1)</sup>	Oui			
	Non	5 14,7 %	29 85,3 %	34 100 %

(1) débrayage

Ces résultats laissent à penser que *la présence de syndicats favorise les conflits "ouverts" dans l'entreprise, incitant par là même les salariés à manifester clairement leur mécontentement auprès de la direction. Une relation inverse est constatée pour les grèves perlées, conflits plus sournois et peut-être moins "risqués" auxquels les salariés semblent davantage recourir lorsqu'ils ne sont pas protégés par un syndicat. Ces résultats ne peuvent être toutefois validés au niveau statistique compte tenu de la faiblesse des observations*<sup>21</sup>

<sup>21</sup> Effectifs théoriques inférieurs à 5 (test du Khi-deux)

La présence de syndicats ne suffit pas à expliquer le niveau de conflictualité dans l'entreprise qui, conformément à l'hypothèse H3.5.1, dépendrait également du pouvoir exercé par ces derniers. Les résultats de l'étude sont repris dans les tableaux 23 et 24.

**Tableau 23**

**Conflictualité et pouvoir des syndicats (taux de participation aux élections du C.E.)**

Effectif moyen : [0 ; 100]

		Taux de participation moyen (%)	N
Grèves de - de 2 jours	Oui	0,89	2
	Non	0,76	4
Grèves de 2 jours ou +	Oui	1	1
	Non	0,77	5
Pétitions	Oui	0,94	1
	Non	0,78	5
Rassemblements Manifestations	Oui	1	1
	Non	0,77	5
Grèves perlées	Oui	1	1
	Non	0,77	5

Effectif moyen : [100 ; + ∞]

		Taux de participation moyen (%)	N
Grèves de - de 2 jours	Oui	0,85	9
	Non	0,85	14
Grèves de 2 jours ou +	Oui	0,79	6
	Non	0,87	17
Pétitions	Oui	0,91	2
	Non	0,84	21
Rassemblement Manifestations	Oui	0,89	4
	Non	0,84	19
Grèves perlées	Oui		
	Non	0,85	23

Base de données : Entreprises syndiquées uniquement

**Tableau 24****Conflictualité et pouvoir des syndicats (taux de syndicalisation)**

Effectif moyen : [0 ; 100[

		Taux de syndicalisation moyen (%)	N
Grèves de - de 2 jours	Oui	0,30	3
	Non	0,19	7
Grèves de 2 jours ou +	Oui	0,15	1
	Non	0,23	9
Pétitions	Oui	0,20	1
	Non	0,22	9
Rassemblements Manifestations	Oui	0,38	3
	Non	0,15	7
Grèves perlées	Oui	0,15	1
	Non	0,23	9

Effectif moyen : [100 ; + ∞[

		Taux de syndicalisation moyen (%)	N
Grèves de - de 2 jours	Oui	0,15	9
	Non	0,18	16
Grèves de 2 jours ou +	Oui	0,17	6
	Non	0,17	19
Pétitions	Oui	0,25	4
	Non	0,16	21
Rassemblements Manifestations	Oui	0,22	6
	Non	0,15	19
Grèves perlées	Oui		
	Non	0,17	25

Base de données Entreprises syndiquées uniquement

Des tableaux précédents, il ressort que *les conflits ont généralement lieu là où le taux de participation aux élections du C.E. est le plus élevé. Cette relation est moins marquée pour le taux de couverture.*

*Dans tous les cas, l'utilisation d'un test de Mann-Whitney<sup>22</sup> ne permet pas de conclure à une différence significative entre les sous-groupes observés (Cf résultats en annexe) Les résultats demandent néanmoins à être validés par ailleurs compte tenu de la faiblesse des effectifs.*

Un autre facteur est également supposé jouer sur le niveau de conflictualité : l'affiliation des délégués syndicaux. L'hypothèse H3.5.2 suggère que la présence de la C.G.I. favorise les manifestations collectives dans l'entreprise.

De la même manière que précédemment, la conflictualité n'a pu être étudiée ici qu'au travers d'une variable dichotomique - 0 / 1 si absence / existence de conflits - compte tenu de la faiblesse des observations. Les résultats sont présentés dans le tableau 25 qui distingue les entreprises "cgtistes" du reste de l'échantillon "syndiqué".

---

<sup>22</sup> Test non paramétrique permettant de vérifier que deux échantillons ou sous-groupes sont tirés d'une même population

**Tableau 25****Conflictualité et affiliation des délégués syndicaux**

Effectif moyen : {0 ; 100}

		Syndicats hors C.G.T.	Syndicats C.G.T.	Total
Grèves de - de 2 jours	Oui		3 100 %	3 100 %
	Non	5 71,4 %	2 28,6 %	7 100 %
Grèves de 2 jours ou +	Oui		1 100 %	1 100 %
	Non	5 55,6 %	4 44,4 %	9 100 %
Pétitions	Oui		1 100 %	1 100 %
	Non	5 55,6 %	4 44,4 %	9 100 %
Rassemblements Manifestations	Oui	1 33,3 %	2 66,7 %	3 100 %
	Non	4 57,1 %	3 42,9 %	7 100 %
Grèves perlées	Oui		1 100 %	1 100 %
	Non	5 55,6 %	4 44,4 %	9 100 %
Autres (débrayages)	Oui	1 100 %		1 100 %
	Non	4 44,4 %	5 55,6 %	9 100 %

Effectif moyen : [100 ; + ∞]

		Syndicats hors C.G.T.	Syndicats C.G.T.	Total
Grèves de - de 2 jours	Oui	2 20 %	8 80 %	10 100 %
	Non	6 31,6 %	13 68,4 %	19 100 %
Grèves de 2 jours ou +	Oui	2 28,6 %	5 71,4 %	7 100 %
	Non	6 27,3 %	16 72,7 %	22 100 %
Pétitions	Oui	1 25 %	3 75 %	4 100 %
	Non	7 28 %	18 72 %	25 100 %
Rassemblements Manifestations	Oui	2 33,3 %	4 66,7 %	6 100 %
	Non	6 25,1 %	17 73,9 %	23 100 %
Grèves perlées	Oui			
	Non	8 27,6 %	21 72,4 %	29 100 %
Autres (débrayages)	Oui			
	Non		21 72,4 %	29 100 %

*Conformément à l'hypothèse H3.5.2, les conflits semblent avoir lieu le plus souvent dans les entreprises où la C.G.T. est représentée. Ce résultat ne peut toutefois être validé au niveau statistique, les effectifs théoriques étant inférieurs à 5 (test du Khi-deux).*

L'apparition de conflits est susceptible d'engendrer une baisse de la productivité des salariés à laquelle les syndicats sont en partie responsables (H3 5.3).

Cette hypothèse a été testée par le biais d'un Modèle Linéaire Généralisé mettant en évidence un impact positif significatif des grèves perlées sur la productivité, mesurée par



le ratio Production / Effectif total<sup>23</sup>. Ce résultat ne repose cependant que sur une seule observation, très insuffisante pour conclure.

Dans tous les autres cas, *le déclenchement de conflits semble ne pas avoir d'impact significatif sur la productivité des salariés. Il est probable, par conséquent, que ces manifestations soient d'une durée telle qu'elles ne remettent pas en cause le processus de production ou qu'un rattrapage des heures perdues soit effectué par les salariés, une fois le conflit terminé.*

En dehors des conflits, le climat social peut également s'apprécier en fonction du taux de turnover sur lequel les syndicats sont supposés n'avoir aucun impact (H3.6). Contrairement à notre hypothèse de départ<sup>24</sup>, ce taux ne semble pas dépendre de la taille des entreprises (Cf. résultats en annexe).

Une simple comparaison entre unités syndiquées et non syndiquées aboutit aux résultats suivants :

**Tableau 26**

**Le turnover dans les entreprises syndiquées et non syndiquées**

Taux de turnover (%)	Entreprises non syndiquées	Entreprises syndiquées	Total
Moyenne	4,41 %	4,67 %	4,49 %
Ecart type	7,16 %	6,11 %	6,81 %
N	86	43	129-140

Conformément à l'hypothèse H3.6, la présence de syndicats semble être sans effet sur le taux de turnover. Un test de Student conclut à l'absence de différence significative de

<sup>23</sup> Voir résultats en annexe 3.

<sup>24</sup> Voir à ce sujet la section 4 (chapitre 2, titre 1 de la 2<sup>ème</sup> partie).

moyennes entre les sous-groupes observés<sup>25</sup>. Ce résultat demande néanmoins à être interprété prudemment compte tenu de la forte dispersion des données<sup>26</sup>.

L'absence d'impact significatif est également constaté lorsque la syndicalisation est évaluée par un taux de couverture (Cf. tableau 27).

**Tableau 27**

**Turnover et taux de syndicalisation dans l'entreprise**

		Turnover
Taux de syndicalisation	Corrélation de Pearson	-0,01 *
	Sig. (bilatérale)	0,92
	N	124

\* Corrélation non significative

En conclusion :

*La présence de syndicats serait sans effet sur le taux de turnover. Ce résultat est observé dans tous les cas, que la syndicalisation soit évaluée par une variable dichotomique ou un taux de couverture.*

Un autre indicateur de climat social peut être enfin étudié : le taux d'absentéisme sur lequel les syndicats sont supposés n'avoir aucune incidence (H3.7).

Cette hypothèse demande à être testée en maîtrisant le critère "taille" qui, à la différence du cas précédent, semble jouer de manière significative sur le taux d'absentéisme (Cf. tableau 28).

<sup>25</sup> Résultats présentés en annexe 3.

<sup>26</sup> Les valeurs extrêmes n'ont pu être retirées des calculs dans la mesure où elles concernaient un nombre trop important de données

**Tableau 28****Taux d'absentéisme et taille de l'entreprise**

		Taille
Taux d'absentéisme	Corrélation de Pearson	0,21*
	Sig. (bilatérale)	0,03
	N	119

\* La corrélation est significative au niveau 0,05.

Une comparaison entre entreprises syndiquées et non syndiquées donne lieu aux résultats suivants :

**Tableau 29****Le taux d'absentéisme dans les entreprises syndiquées et non syndiquées**

Effectif moyen : [0 ; 100[

Taux d'absentéisme (%)	Entreprises non syndiquées	Entreprises syndiquées	Total
Moyenne	2,47 %	4,69 %	2,72 %
Ecart type	4,41 %	3,35 %	4,35 %
N	70	9	79

Effectif moyen : [100 ; + ∞[

Taux d'absentéisme (%)	Entreprises non syndiquées	Entreprises syndiquées	Total
Moyenne	3,76 %	4,45 %	4,35 %
Ecart type	1,10 %	1,52 %	1,47 %
N	5	29	34

Un taux d'absentéisme plus élevé est observé dans les unités syndiquées, en particulier lorsque l'effectif moyen est inférieur à 100. Un test de Mann-Whitney conclut à une différence significative de sous-populations dans ce premier cas uniquement. La forte dispersion des données, de même que le "déséquilibre" entre entreprises syndiquées et non syndiquées, oblige toutefois à une certaine prudence quant à l'interprétation des résultats<sup>27</sup>.

L'utilisation d'un test de Kruskal-Wallis aboutit à des conclusions similaires lorsque la syndicalisation est appréhendée par un taux de couverture (Cf. résultats en annexe).

De ces observations, il ressort que

*Les entreprises syndiquées de petite taille (effectifs inférieurs à 100) présentent un taux d'absentéisme plus élevé que leurs homologues non syndiquées. Dans de telles structures, le fait d'être représentés par une organisation syndicale peut en effet encourager les salariés à s'absenter davantage, sans crainte de représailles. Une relation inverse est toutefois envisageable, la présence de syndicats pouvant s'expliquer dans les petites entreprises, souvent dotées de représentants du personnel, par un mauvais climat social que reflète un absentéisme élevé. Cette situation semble toutefois n'avoir aucun effet sur la productivité des salariés, comme le montrent les résultats en annexe.*

---

<sup>27</sup> De la même manière que pour le taux de turnover, les valeurs extrêmes n'ont pu être retraitées ici (nombre trop important de données concernées).

## **CONCLUSION DU CHAPITRE 2**

Les résultats de cette étude montrent que les syndicats ont un impact négatif significatif sur la performance financière des entreprises. Celui-ci n'est toutefois constaté que pour les ratios de marge nette et de rentabilité financière dans le seul cas où la syndicalisation est évaluée par un taux de couverture. Il ne s'explique ni par les salaires, ni par la productivité du facteur travail, mais essentiellement par la forte dispersion des données que présente l'échantillon.

En dehors de ce point particulier, la faiblesse de certaines observations ainsi que le "déséquilibre" important entre entreprises syndiquées et non syndiquées oblige à une certaine prudence quant à l'interprétation des résultats. Des critiques peuvent être faites, par ailleurs, sur le choix des variables de contrôle qui n'expliquent que partiellement le niveau de profitabilité, de productivité ou de rémunération du facteur travail.

De cette étude, il ressort néanmoins que les syndicats contribuent à réduire les écarts de salaires au niveau sectoriel, par le biais des négociations. Des effets sont également constatés "en interne", la présence de syndicats conduisant à une formalisation plus grande des relations de travail dans l'entreprise ainsi qu'au développement des mouvements de protestation, collectifs et individuels.

## CONCLUSION DE LA 2<sup>ème</sup> PARTIE

L'impact des syndicats sur la performance financière a été testé ici auprès de fabricants d'équipements automobiles français classés sous le code N.A.F. 34.3Z. Les données, qualitatives et quantitatives, ont été observées en moyenne sur la période 95-97 afin d'éliminer l'incidence d'éléments exceptionnels, spécifiques à un seul exercice.

Cette étude a nécessité l'envoi d'un questionnaire sans lequel il aurait été difficile voire impossible d'évaluer la syndicalisation dans l'entreprise. Une phase de relance a permis d'améliorer considérablement le taux de réponses et de constituer un échantillon final de 140 unités. Celui-ci comporte, pour la plupart, des entreprises de petite taille appartenant à un groupe de sociétés. Dans cet ensemble, seules 47 d'entre elles présentent une implantation syndicale. L'affiliation est assez proche de celle observée au niveau national, les organisations les plus représentées étant la C.G.T., la C.F.D.T. et la C.G.T.-F.O..

Les résultats permettent de mettre en évidence des différences significatives de profil entre entreprises syndiquées et non syndiquées. Les premières présentent un effectif et une moyenne d'âge généralement plus élevés. Elles relèvent pour la plupart d'un groupe de sociétés et semblent soumises à une concurrence plus marquée que leurs homologues non syndiquées.

L'analyse de la relation "syndicats-performance financière" nécessite la prise en compte de ces différents facteurs dont l'influence peut être significative sur les résultats. L'étude conclut à une relation négative dans les seuls cas suivants :

- mesure de la performance par les ratios de marge nette et de rentabilité financière ;
- évaluation de la syndicalisation par un taux de couverture.

Les résultats précédents deviennent non significatifs après retrait des valeurs extrêmes, et s'expliqueraient davantage par la forte dispersion des données financières que par la présence de syndicats. Cette idée est confortée par le fait qu'aucun impact n'est relevé sur les salaires, ni sur la productivité du facteur travail.

Les résultats s'opposent, par conséquent, à ce qu'il est courant d'observer dans les pays anglo-saxons. Ils demandent, dans tous les cas, à être interprétés prudemment compte tenu de l'existence de certains biais dus à la faible part d'explications apportée par les modèles de régression et au "déséquilibre" important entre unités syndiquées et non syndiquées.

## **CONCLUSION GENERALE**

L'impact des syndicats sur la performance financière est un thème de recherche largement débattu dans les pays anglo-saxons où de nombreux travaux ont été publiés sur le sujet au cours des vingt dernières années. En dépit des caractéristiques propres à chaque étude, cette question semble faire aujourd'hui l'objet d'un consensus : la présence de syndicats réduirait significativement les profits ou la performance financière des entreprises. L'effet varierait, cependant, en fonction de la structure du marché et des conditions concurrentielles auxquelles ces dernières doivent faire face. Dans un contexte d'internationalisation croissante, qui impose aujourd'hui de nombreuses contraintes de coût et de prix, l'impact des syndicats tendrait en effet à se réduire, comme le montrent les travaux de MACHIN et STEWART (1996). Cette situation résulterait également de l'affaiblissement du syndicalisme anglo-saxon qui, tout comme en France, a sensiblement perdu de sa représentativité sur les deux dernières décennies.

La prise en compte des conditions de marché n'explique toutefois que partiellement l'impact des organisations représentatives du personnel sur les profits de l'entreprise. Une démarche plus financière nous a amenés à étudier cet impact au travers de la productivité et de la rémunération des salariés dont les syndicats défendent les intérêts.

Une synthèse théorique et empirique montre que la présence de syndicats engendre un surcoût salarial significatif pour l'entreprise. Des écarts sont constatés néanmoins d'une étude à une autre, en fonction notamment des caractéristiques de l'échantillon et de la période de temps observée.

Dans un contexte où "il n'y a plus de grains à moudre", les négociations semblent privilégier aujourd'hui des aspects autres que les rémunérations, tels que l'organisation du travail ou le niveau des emplois dans l'entreprise. Les avantages salariaux obtenus par les syndicats tendraient à se réduire, expliquant en partie l'impact moins marqué de ces institutions sur la performance financière.



La prise en compte de la productivité des salariés donne lieu à des interprétations plus confuses. En dépit de l'important débat qu'a suscité ce thème de recherche, notamment dans les pays anglo-saxons, la question continue à diviser les économistes et théoriciens du travail : l'impact des syndicats sur la productivité serait positif, négatif ou neutre selon le cas. Il dépendrait du comportement individuel et collectif des salariés, mais aussi des employeurs souvent hostiles à la présence de telles organisations.

Ces aspects constituent les principaux axes de notre travail de recherche dont la particularité est de porter sur des entreprises françaises, non cotées, qui relèvent du secteur équipementier automobile. Après prise en compte des variables de contrôle susceptibles d'introduire un biais dans l'analyse (taille, âge de l'entreprise, ...), l'étude conclut à un impact négatif des syndicats sur la performance financière, calculé entre 1995 et 1997. Ce résultat n'est toutefois constaté que pour les ratios de marge nette et de rentabilité financière dans le seul cas où la syndicalisation est évaluée par un taux de couverture. Il ne s'explique ni par les salaires, ni par la productivité du facteur travail, en dépit du fait que la présence de syndicats engendre :

- une activité de négociation plus intense ;
- une formalisation accrue des relations de travail ;
- une multiplication des mouvements de protestation individuels et collectifs.

La contradiction apparente des résultats laisse toutefois à penser que l'impact sur la performance financière relève essentiellement des caractéristiques de l'échantillon dont les données sont parfois très hétérogènes. L'absence d'impact significatif, constaté après le retrait des valeurs statistiques extrêmes, viendrait confirmer cette idée.

La plupart des résultats s'opposent, par conséquent, à ce qu'il est courant d'observer dans les pays anglo-saxons. Ces derniers tiendraient essentiellement à la faible représentativité des organisations syndicales françaises qui exercent un pouvoir moins important qu'en Grande-Bretagne ou aux Etats-Unis.

En dehors des raisons purement économiques (fermeture des grands complexes industriels, hausse du chômage, ...), la faiblesse de ces organisations semble résulter des caractéristiques de notre système de relations sociales qui repose sur de nombreuses institutions (comités d'entreprise, délégués du personnel, ...). La complexité d'un tel système entraîne, en effet, une certaine confusion dans la répartition des tâches en matière de représentation des salariés, défavorable à l'exercice du pouvoir syndical.

Malgré un apport empirique évident, les résultats de cette étude ne peuvent donner lieu à des conclusions définitives, et demandent à être validés par ailleurs compte tenu :

- des caractéristiques de l'échantillon ;
- de l'existence de certains biais méthodologiques qu'il convient de prendre en compte dans l'analyse.

Le fait de travailler sur un seul secteur d'activité facilite, certes, les comparaisons entre entreprises, mais engendre en contrepartie des résultats spécifiques dont la généralisation est délicate. Cette démarche limite également la taille de l'échantillon et la qualité des tests statistiques qui ne reposent parfois que sur quelques données.

Des critiques peuvent être faites, par ailleurs, sur le choix des variables de contrôle ainsi que des indicateurs financiers, sujets aux manipulations comptables. Le fait de s'adresser uniquement aux responsables du personnel, lors de la collecte des informations, ne donne enfin qu'une vision partielle voire partielle des choses. L'évaluation du taux de couverture ou du climat social aurait sans doute été différente si le questionnaire avait été envoyé aux représentants syndicaux, comme semble d'ailleurs le confirmer COUTROT (1996).

Ces différents aspects pourront être exploités dans le cadre de recherches ultérieures. Peut-être serait-il alors intéressant d'étendre l'étude à plusieurs secteurs d'activité afin de travailler sur de larges échantillons et d'obtenir une dispersion plus "gaussienne" des données. Cette démarche nécessiterait toutefois l'intégration de

nombreuses variables de contrôle, tant spécifiques à l'entreprise qu'à son secteur, dont le choix et l'évaluation ne sont pas toujours aisés.

La perspective de travaux futurs incite également à l'utilisation d'études longitudinales qui permettent d'évaluer plus précisément l'impact d'une implantation syndicale sur la performance financière. Ce choix méthodologique oblige néanmoins à travailler sur une période relativement longue, et à collecter de nombreuses informations parfois difficilement accessibles, en particulier lorsque les entreprises ne sont pas cotées. L'utilisation de données boursières pourrait alors être envisagée, de même qu'une étude "clinique", ne portant que sur quelques cas, dont l'avantage est aussi d'éliminer le problème de la compensation ou "moyennisation" d'effets différents.

Quelle que soit la démarche méthodologique retenue, un impact très significatif sur la performance financière paraît peu probable compte tenu, d'une part de la faible représentativité des organisations syndicales françaises, d'autre part du contexte économique actuel qui impose de fortes contraintes aux entreprises. Ces hypothèses demandent à être validées par ailleurs, laissant finalement entrevoir de nombreuses perspectives de recherche dans un domaine jusqu'alors peu exploité en France.

## BIBLIOGRAPHIE

15<sup>ème</sup> congrès national corporatif (9<sup>ème</sup> de la Confédération), tenu à . . . ns du 8 au 16 octobre 1906. *Compte rendu des travaux*, Amiens, Editions de la C.G.T., . . . 5

"Ernest-Antoine Scillière, Président du MEDEF, France", Le Point Editions Affaires & Business Week, n° 1447, 9 juin 2000, p. IX

**ABOWD J.M.**, "The Effect of Wage Bargains on the Stock Market Value of the Firm" American Economic Review, vol. 79, September 1989 (b), p. 774-800

**ACS Z.J., AUDRETSCH D.B.**, "Innovation in Large and Small Firms". Economic Letters, vol. 23, 1987, p. 109-112

**ADAM G.**, *Les relations sociales année zéro*, Paris, Bayard Editions, 2000

**ADDISON J.T.**, "Are Unions Good for Productivity?", Journal of Labor Research, vol. III, n° 2, Spring 1992, p. 125-138

**ADDISON J.T., BARNETT A.H.**, "The Impact of Unions on Productivity", British Journal of Industrial Relations, vol. 20, n° 2, July 1982, p. 145-162

**ADDISON J.T., CHILTON J.B.**, "Can We Identify Union Productivity Effects?", Industrial Relations, vol. 32, n° 1, Winter 1993, p. 124-132

**ADDISON J.T., HIRSCH B.T.**, "Union Effects on Productivity, Profits, and Growth : Has the Long Run Arrived?", Journal of Labor Economics, vol. 7, n° 1, January 1989, p. 72-105

**ALBANE**, *Toward Accountability for Performance*, Homewood, Irwin, 1978

**ALEZARD G., BROVELLI L., DELAHAYE G., LETERRIER J.M.**, *Faut-il réinventer le syndicalisme?*, Paris, Editions de l'Archipel, coll. "Batailles" (extraits), in KERGOAT J., LINHART D., "Les transformations du syndicalisme en France", Problèmes politiques et sociaux, n° 801, 10 avril 1998, p. 17-19

**ALLEN S.G.**, "Trade Unions, Absenteeism, and Exit-Voice". Industrial and Labor Relations Review, vol. 37, n° 3, April 1984 (a), p. 331-345

**ALLEN S.G.**, "Unionization and Productivity in Office Building and School Construction", Industrial and Labor Relations Review, vol. 39, n° 2, January 1986, p. 187-201

**ALLEN S.G.**, "Can Union Ever Cost Less?", The Quarterly Journal of Economics, vol. 102, n° 2, May 1987, p. 347-373

**ALLEN S.G.**, "Productivity Levels & Productivity Change Under Unionism". Industrial Relations, vol. 27, n° 1, Winter 1988, p. 94-113

**AMADIEU J.F.**, *Organisations et travail. Coopération, conflit et marchandage*, Paris, Vuibert, 1993

**AMADIEU J.F.**, *Les syndicats en miettes*, Paris, Editions du Seuil, 1999

**AMADIEU J.F., GROUX G.**, "Production de règles, "relation d'emploi" et performance économique", in FERICELLI A.M., SIRE B. (éd.), *Performance et Ressources Humaines*, Paris, Economica, 1996, p. 180-193

**ANDOLFATTO D.**, "Le plus faible taux de syndicalisation des pays industrialisés", in *L'Etat de la France. Edition 98-99*, Paris, Editions La Découverte, 1998, p. 481-483

**ARCIMOLES (D') C.H.**, "La performance par les hommes". A.N.D.C.P. Personnel, n° 364, octobre-novembre 1995, p. 23-28

**ARCIMOLES (D') C.H., HUAULT I.**, "Relations industrielles, productivité et valeur boursière de l'entreprise : apports et limites des recherches anglo-saxonnes", in FERICELLI A.M., SIRE B. (éd.), *Performance et Ressources Humaines*, Paris, Economica, 1996, p. 210-231

**BALDWIN C.**, "Productivity and Labour Unions : An Application of the Theory of Self-Enforcing Contracts", Journal of Business, vol. 56, 1983, p. 155-185

**BAUMARD M., BLANCHOT M.**, *Crise du syndicalisme*, Paris, Hatier, 1991

**BECKER B.E.**, "Concession Bargaining : The Impact on Shareholders' Equity", Industrial and Labor Relations Review, vol. 40, January 1987, p. 268-279

**BECKER B.E., OLSON C.A.**, "Unionization and Shareholder Interests", Industrial and Labor Relations Review, vol. 42, n° 2, January 1989, p. 246-261

**BECKER B.E., OLSON C.A.**, "Unions and Firm Profits", Industrial Relations, vol. 31, n° 3, Fall 1992, p. 395-415

**BEMMELS B.**, "How Unions Affect Productivity in Manufacturing Plants". Industrial and Labor Relations Review, vol. 40, n° 2, January 1987, p. 241-253

**BENDER K.A., SLOANE P.R.**, "Job Satisfaction, Trade Unions, and Exit-Voice Revisited", Industrial and Labor Relations Review, vol. 51, n° 2, January 1998, p. 222-240

**BENSON J.**, "The Economic Effects of Unionism on Japanese Manufacturing Enterprises", British Journal of Industrial Relations, vol. 32, n° 1, 1994, p. 1-21

**BINDER J.J.**, "Measuring the Effects of Regulation with Stock Price Data", Rand Journal of Economics, 16, Summer 1985, p. 167-183

**BIRIEN J.L.**, *Pratique des Relations et Négociations sociales*, Paris, Dunod, 1998

**BOAL W.M.**, "Unionism and Productivity in West Virginia Coal Mining", Industrial and Labor Relations Review, vol. 43, n° 4, April 1990, p. 390-405

**BOISSARD D.**, "La CFDT, la CGT et FO sont dans un bateau", Le Nouvel Economiste, 8 décembre 1995 (extraits), in KERGOAT J., LINHART D., "Les transformations du syndicalisme en France", Problèmes politiques et sociaux, n° 801, 10 avril 1998, p. 61-62

**BOUQUIN H.**, "Contrôle de gestion", in JOFFRE P., SIMON Y., *Encyclopédie de Gestion*, Paris, Economica, 1989

**BOURGUIGNON A.**, "Peut-on définir la performance?", Revue Française de Comptabilité, n° 269, juillet-août 1995, p. 61-65

**BOURGUIGNON A.**, "Définir la performance : une simple question de vocabulaire?", in FERICELLI A.M., SIRE B. (éd.), *Performance et Ressources Humaines*, Paris, Economica, 1996, p. 18-31

**BOURNOIS F.**, "Relations industrielles, source de la performance économique et sociale de l'entreprise : le cas d'Alsachimie", in FERICELLI A.M., SIRE B. (éd.), *Performance et Ressources Humaines*, Paris, Economica, 1996, p. 232-255

**BOYER R., DURAND J.P.**, *L'après-fordisme*, Paris, Syros, 1993

**BOYER S.**, "Les syndicats peuvent-ils être des partenaires?", in DURAND J.P. (dir.), *Le syndicalisme au futur*, Paris, Syros, coll. "Alternatives sociologiques", 1996, p. 231-252

**BREALEY R.A., MYERS S.C.**, *Principes de gestion financière des entreprises*, 5<sup>ème</sup> édition, Paris, Ediscience international/MC Graw Hill, 1997

**BRONARS S.G., DEERE D.R.**, "The Real and Financial Decisions of Unionized Firms in a Dynamic Setting", Santa Barbara, University of California, May 1986

**BRONARS S.G., DEERE D.R.**, "Union Threats, Unionization, and Firm Behavior - A Decision Event Study", Mimeographed, Santa Barbara, University of California, College Station : Texas A & M, September 1987

**BRONARS S.G., DEERE D.R.**, "Union Representation Elections and Firm Profitability", Industrial Relations, vol. 29, Winter 1990, p. 15-37

**BRONARS S.G., DEERE D.R., TRACY J.S.**, "The Effects of Unions on Firms Behavior - An Empirical Analysis Using Firm-Level Data", Industrial Relations, vol. 33, n° 4, October 1994, p. 426-451

**BROWN C., MEDOFF J.L.**, "Trade Unions in the Production Process", Journal of Political Economy, vol. 86, n° 3, June 1978, p. 355-378

**BRUNELLO G.**, "The Effect of Unions on Firm Performance in Japanese Manufacturing", Industrial and Labor Relations Review, vol. 45, n° 3, April 1992, p. 471-487

**BUREAU INTERNATIONAL DU TRAVAIL**, "Le Travail dans le monde. Relations professionnelles, démocratie et cohésion sociale, 1997-1998", Synthèse du Rapport annuel, novembre 1997 (extraits), in Problèmes économiques, n° 2556, 18 février 1998, p. 1-5

**BURTON J.F. Jr.**, "Review Symposium : What Do Unions Do? by Richard B. Freeman and James L. Medoff", Industrial and Labor Relations Review, vol. 38, n° 2, January 1985, p. 244-263

**CADIN L., GUERIN F., PIGEYRE F.**, *Gestion des ressources humaines. Pratiques et éléments de théorie*, Paris, Dunod, 1997

**CALLOT P.**, "La Performance", Cahier de recherche CEREGE, n° 127, I.A.E. Poitiers, juin 1994

**CEZARD M., DAYAN J.L.**, "Les comités d'entreprise et l'emploi", Premières Synthèses, n° 18.1, avril 1997 (extraits), in INSEE, LIAISONS SOCIALES, DARES, *Les relations sociales en entreprise*, Rueil-Malmaison, Groupe Liaisons SA, 1998, p. 75-80

**CEZARD M., FURJOT D., DUFOUR C., VINCENT C.**, "Les activités des comités d'entreprise, vues par leurs secrétaires", Premières Synthèses, n° 41.1, octobre 1996 (extraits), in INSEE, LIAISONS SOCIALES, DARES, *Les relations sociales en entreprise*, Rueil-Malmaison, Groupe Liaisons SA, 1998, p. 65-75

**CEZARD M., MALAN A., ZOUARY P.**, "Conflits et régulation sociale dans les établissements", Travail et Emploi, n° 66, 1996, p. 19-33

**CHANARON J.J., LUNG Y.**, *Economie de l'automobile*, Paris, Editions La Découverte, coll. "Repères", 1995

**CLARK K.B.**, "The Impact of Unionization on Productivity : A Case Study", Industrial and Labor Relations Review, vol.33, n° 4, July 1980 (a), p. 451-469

**CLARK K.B.**, "Unionization and Productivity : Micro-Econometric Evidence", The Quarterly Journal of Economics, vol. 95, December 1980 (b), p. 613-639

**CLARK K.B.**, "Unionization and Firm Performance : The Impact on Profits, Growth, and Productivity", The American Economic Review, vol.74, n° 5, December 1984, p. 893-919

**COHEN E.**, *Analyse financière*, 3<sup>ème</sup> édition, Paris, Economica, 1994

**CONNOLLY R.A., HIRSCH B.T., HIRSCHEY M.**, "Union Rent Seeking, Intangible Capital and Market Value of the Firm", Review of Economics and Statistics, 68, 1986, p. 568-577

**CORNUDET C.**, "L'UNSA souhaite mobiliser à l'automne pour la défense du service public". Les Echos, 12 juin 1995 (extraits), in KERGOAT J., LINHART D., "Les transformations du syndicalisme en France", Problèmes politiques et sociaux, n° 801, 10 avril 1998, p. 40-41

**COUPET A.**, "Retours sur décembre", Nouveaux Regards, octobre 1996 (extraits), in KERGOAT J., LINHART D., "Les transformations du syndicalisme en France", Problèmes politiques et sociaux, n° 801, 10 avril 1998, p. 65-67

**COURS-SALIES P.**, "Les raisons de la crise du syndicalisme", in COURS-SALIES P., MOURIAUX R. (dir.), *L'unité syndicale, 1895-1995*, Paris, Syllepse, 1997, p. 153-154

**COUTROT T.**, "Présence syndicale et compléments du salaire". Travail et Emploi, n° 31, mars 1987

**COUTROT T.**, "Relations sociales et performance économique. Une première analyse empirique du cas français". Travail et Emploi, n° 66, 1996, p. 39-58

**COUTROT T.**, "Relations sociales en entreprise : voir midi à sa porte". Travail et Emploi, n° 66, 1996, p. 71-85

**COUTROT T., FAKHFAKH F.**, "Que négocie-t-on en entreprise et pourquoi?", Travail et Emploi, n° 71, 1997 (extraits), in INSEE, LIAISONS SOCIALES, DARES, *Les relations sociales en entreprise*, Rueil-Malmaison, Groupe Liaisons SA, 1998, p. 91-101

**COUTROT T., MALAN A.**, "L'enquête "relations professionnelles et négociations d'entreprise" ("REPONSE") : bilan critique d'une opération nouvelle". Travail et Emploi, n° 66, 1996, p. 7-17

**DEERE D.R.**, "Labor Unions and the Economic Performance of Firms". Industrial and Labor Relations Review, vol. 46, n° 4, July 1993, p. 732-733

**DELANGLADE S.**, "La nouveauté vient de Sud", l'Express, 12 octobre 1995 (extraits), in KERGOAT J., LINHART D., "Les transformations du syndicalisme en France", Problèmes politiques et sociaux, n° 801, 10 avril 1998, p. 41-42

**DELAS J.P.**, *Le mouvement ouvrier Naissance et reconnaissance XIX-XX<sup>e</sup> siècles*, Paris, Nathan, coll. "Circa", 1991

**DEMONS M.**, "Rassembler dans la diversité", Politis La Revue, avril-mai 1993 (extraits), in KERGOAT J., LINHART D., "Les transformations du syndicalisme en France", Problèmes politiques et sociaux, n° 801, 10 avril 1998, p. 49-51



**DENNY K.**, "Productivity and trade unions in British manufacturing industry 1973-85", Applied Economics, 29, 1997, p. 1403-1409

**DERVAUX B., RAMAN J.P.**, *Politique financière de l'entreprise*, Paris, Economica, coll. "L'Esprit d'Entreprise", 1990

**DEVILLE A.**, "Les délégués syndicaux au 30 juin 1993", Premières Informations, n° 24.2, juin 1996 (extraits), in INSEE, LIAISONS SOCIALES, DARES, *Les relations sociales en entreprise*, Rueil-Malmaison, Groupe Liaisons SA, 1998, p. 49-52

**DEVILLE A.**, "Les comités d'hygiène, de sécurité et des conditions de travail (CHSCT) à la mi-1993", Premières Informations, n°09.2, 1997 (a) (extraits), in INSEE, LIAISONS SOCIALES, DARES, *Les relations sociales en entreprise*, Rueil-Malmaison, Groupe Liaisons SA, 1998, p. 28-32

**DEVILLE A.**, "Les élections aux comités d'entreprise en 1995", Premières Informations, n° 33.3, 1997 (b) (extraits), in INSEE, LIAISONS SOCIALES, DARES, *Les relations sociales en entreprise*, Rueil-Malmaison, Groupe Liaisons SA, 1998, p. 20-24

**DOMOWITZ I., HUBBARD R.G., PETERSEN B.C.**, "The Intemporal Stability of the Concentration-Margins Relationship", Journal of Industrial Economics, vol. 35, September 1986, p. 13-34

**DONNADIEU G.**, "L'efficacité de l'entreprise, ses déterminants humains", A.N.D.C.P. Personnel, n° 364, octobre-novembre 1995, p. 10-12

**DONNADIEU G.**, "Brève histoire des théories de l'efficacité de l'entreprise", A.N.D.C.P. Personnel, n° 364, octobre-novembre 1995, p. 13-14

**DONNADIEU G.**, "De quelques contributions récentes à la théorie de l'efficacité par les hommes", A.N.D.C.P. Personnel, octobre-novembre 1995, p. 15-17

**DONNADIEU G.**, "La performance globale : quels déterminants, quelle mesure?", in WEISS D. (dir.), *Les ressources humaines*, Paris, Editions d'Organisation, 1999

**DONNADIEU G., DUBOIS J.**, *Réguler le social dans l'entreprise Crise ou mutation des relations sociales?*, Rueil-Malmaison, Editions Liaisons, 1995

**DOUGLAS P.**, *Real Wages in the United States, 1890-1926*, New York, Houghton Mifflin, 1930

**DOYLE P.**, "Il n'y a de saine performance que dans l'équilibre", L'Expansion Management Review, n° 74, automne 1994

**DRUCKER P.**, *L'efficacité, objectif N°1 des cadres*, Paris, Les Editions d'Organisation, 1974

- DU TERTRE R.**, "Les relations industrielles en Europe, quelques faits stylisés", in NADEL H., LINDLEY R. (éd.), *Les relations sociales en Europe Economie et institutions*, Paris, Editions l'Harmattan, 1998, p. 19-46
- DUCHESNE F.**, "Le syndicalisme à venir", in DURAND J.P. (dir.), *Le syndicalisme au futur*, Paris, Syros, coll. "Alternatives sociologiques", 1996, p. 207-229
- DUNLOP J.T.**, *Wage Determination Under Unionism*, New York, Macmillan, 1944
- DURAND J.P.**, "Tumulte managérial et trouble syndical", in DURAND J.P. (dir.), *Le syndicalisme au futur*, Paris, Syros, coll. "Alternatives sociologiques", 1996, p. 7-15
- DURAND J.P.**, "Les relations salariales en Europe. Le cas de l'automobile", in NADEL H., LINDLEY R. (éd.), *Les relations sociales en Europe Economie et institutions*, Paris, Editions l'Harmattan, 1998, p. 73-85
- EBERTS R.W., STONE J.A.**, "Unionization and Cost of Production : Compensation, Productivity, and Factor-Use Effects", *Journal of Labor Economics*, vol. 9, n° 2, 1991, p. 171-185
- ERBES-SEGUIN S.**, *Syndicats et relations de travail dans la vie économique française*, Lille, Presses Universitaires de Lille, 1985
- EUROSTAF**, *Les équipementiers automobiles présents en Europe*, Paris, Eurostaf, coll. "Perspectives stratégiques et Financières", n° 765, 4<sup>ème</sup> trimestre 1996
- EUROSTAF**, *Les équipementiers automobiles présents en Europe*, Paris, Eurostaf, coll. "Perspectives stratégiques et Financières", 1996 (synthèse)
- EUROSTAF**, *Les équipementiers automobiles présents en Europe*, Paris, Eurostaf, coll. "Perspectives stratégiques et Financières", 1999
- FAMA E., FISHER L., JENSEN M., ROLL R.**, "The Adjustment of Stock Prices to New Information", *International Economic Review*, vol. 10, n° 1, February 1969, p. 1-21
- FAYOL H.**, *Administration industrielle et générale*, Paris, Dunod, 1970
- FIEV**, *Chiffres clés 97*, Suresnes, FIEV, septembre 1998
- FIEV**, *Chiffres clés 98*, Suresnes, FIEV, 1999
- FORCARI C.**, "Les Dix, adeptes d'un syndicalisme nouveau", *Libération*, 19 janvier 1998 (extraits), in KERGOAT J., LINHART D., "Les transformations du syndicalisme en France", *Problèmes politiques et sociaux*, n° 801, 10 avril 1998, p. 67-68
- FREE MAN R.B.**, "Individual Mobility and Union Voice in the Labor Market", *American Economic Review*, vol. 66, n° 2, May 1976, p. 361-368

**FREEMAN R.B.**, "The Exit-Voice Tradeoff in the Labor Market : Unionism, Job Tenure, Quits, and Separations", Quarterly Journal of Economics, 94, June 1980, p. 643-674

**FREEMAN R.B.**, "Unionism and the Dispersion of Wages", Industrial and Labor Relations Review, vol. 34, n° 1, October 1980, p. 3-23

**FREEMAN R.B.**, "Unionism, Price-Cost Margin, and the Return on Capital", NBER Working Paper, n° 1164, Cambridge, July 1983

**FREEMAN R.B., KLEINER A.L.**, "The Impact of New Unionization on Wages and Working Conditions", Journal of Labor Economics, vol. 8, n° 1, January 1990, p. 8-25

**FREEMAN R.B., MEDOFF J.L.**, "The Impact of the Percentage Organized on Union and Nonunion Wages", The Review of Economics and Statistics, vol. 63, n° 4, 1981, p. 561-572

**FREEMAN R.B., MEDOFF J.L.**, *What Do Unions Do?*, New York, Basic Books, 1984

**FREEMAN R.B., MEDOFF J.L.**, *Pourquoi les syndicats? Une réponse américaine*, Paris, Economica, 1987

**FURJOT D.**, *Les résistances à la néo-unionisation dans l'entreprise*, Service des Etudes et de la Statistique, 1992

**GARELLO J., LEMEMICIER B., LEPAGE H.**, *Cinq questions sur les syndicats*, Paris, Presses Universitaires de France, 1990

**GILBERT P., PARLIER M.**, "La compétence : du mot-valise au concept opératoire", Actualité de la Formation permanente, 116, 1992, p. 14-18

**GORDON M.E., DENISI A.S.**, "A Re-examination of the Relationship Between Union Membership and Job Satisfaction", Industrial and Labor Relations Review, vol. 48, n° 1, January 1995, p. 222-236

**GROUPE P.A.**, "Investment and Wages in the Absence of Binding Contracts : A Nash Bargaining Approach", Econometrica, vol. 52, 1984, p. 449-460

**GURLEY B.**, "Le SNUIPP, ou l'alchimie d'un nouveau syndicalisme enseignant", Le Monde, 15 janvier 1997 (extraits), in KERGOAT J., LINHART D., "Les transformations du syndicalisme en France", Problèmes politiques et sociaux, n° 801, 10 avril 1998, p. 42-44

**HAMON-CHOLET S.**, "Les délégués du personnel en 1994 : une institution bien implantée dans les grands établissements", Premières Synthèses, n° 44.1, octobre 1996 (extraits), in INSEE, LIAISONS SOCIALES, DARECQ *Les relations sociales en entreprise*, Rueil-Malmaison, Groupe Liaisons SA, 1998, p. 25-28

**HANCKE B.**, "Travail, capital et Etat. Relations de travail et ajustement économique en Europe", Travail et Emploi, n° 2/97, 1997 (extraits), in Problèmes économiques, n° 2556, 18 février 1998, p. 6-11

**HIRSCH B.T.**, "Innovative Activity, Productivity Growth, and Firm Performance : Are Unions a Spur or a Deterrent?", in LINK A.N., SMITH V.K. (ed.), *Advances in Applied Microeconomics*, vol. 5, Greenwich, Conn., JAI Press, in press

**HIRSCH B.T.**, "Market Structure, Union Rent Seeking, and Firm Profitability", Economic Letters, vol. 32, 1990 (b), p. 75-79

**HIRSCH B.T.**, *Labor Unions and the Economic Performance of Firms*, Kalamazzo, Michigan, W.E. Upjohn Institute for Employment Research, 1991

**HIRSCH B.T., ADDISON J.T.**, *The Economic Analysis of Unions*, London and Boston, Unwin Hyman, 1986

**HIRSCH B.T., CONNOLLY R.A.**, "Do Unions Capture Monopoly Profits?", Industrial and Labor Relations Review, vol. 41, n° 1, October 1987, p. 118-136

**HIRSCH B.T., LINK A.N.**, "Unions, Productivity, and Productivity Growth", Journal of Labor Research, vol. 8, Fall 1987, p. 323-332

**HIRSCH B.T., MORGAN B.A.**, "Shareholder Risk and Returns in Union and Nonunion Firms", Industrial and Labor Relations Review, vol. 47, n° 2, January 1994, p. 302-318

**HIRSCHMAN A.O.**, *Exit, Voice and Loyalty: Responses to Decline in Firms Organizations and States*, Cambridge, Harvard University Press, 1970

**ICHNIOWSKI C.**, "The Effects of Grievance Activity on Productivity", Industrial and Labor Relations Review, vol. 40, n° 1, October 1986, p. 75-89

**INSEE**, *Nomenclatures d'activités et de produits*, Paris, Direction des Journaux Officiels, octobre 1992

**INSEE, DRIRE**, "L'industrie dans le Nord-Pas-de-Calais", Les dossiers de Profils, n° 52, mars 1999

**INSEE, LIAISONS SOCIALES, DARES**, *Les relations sociales en entreprise*, Rueil-Malmaison, Groupe Liaisons SA, 1998

**IRES**, *Syndicalismes. Dynamique des relations professionnelles Grande-Bretagne, Etats-Unis, Allemagne, Italie, France*, Paris, Dunod, 1992

**IRES-DARES**, *Les Comités d'Entreprise. Enquête sur les élus, les activités et les moyens*, Paris?, Les Editions de l'Atelier, 1998 (extraits), in INSEE, LIAISONS SOCIALES, DARES, *Les relations sociales en entreprise*, Rueil-Malmaison, Groupe Liaisons SA, 1998, p. 15-40

**JACOT J.H.**, "A propos de l'évaluation économique des systèmes de production", in *Gestion Industrielle et mesure économique : approches et applications nouvelles*, Paris, Economica, 1990

**JACOT J.H., MICAELLI J.P.** (coordonnateurs), *La performance économique en entreprise*, Paris, Editions Hermès, 1996

**JACOT J.H., MICAELLI J.P.**, "La question de la performance globale", in JACOT J.H., MICAELLI J.P., *La performance économique en entreprise*, Paris, Editions Hermès, 1996, p. 15-33

**JACQUILLAT B., SOLNIK B.**, *Marchés financiers. Gestion de portefeuille et des risques*, Paris, Dunod, 1989

**JARELL S.B., STANLEY T.D.**, "A Meta-Analysis of the Union-Nonunion Wage Gap", *Industrial and Labor Relations Review*, vol. 44, n° 1, October 1990, p. 54-67

**JUES J.P.**, *Les relations industrielles*, 1<sup>ère</sup> édition, Paris, Presses Universitaires de France, coll. "Que sais-je?", 1995

**KARIER T.**, "Unions and Monopoly Profits", *Review of Economics and Statistics*, 67, February 1985, p. 34-42

**KATZ H.C., KOCHAN T.A., GOBEILLE K.**, "Industrial Relations Performance, Economic Performance, and QWL Programs : An Inter-Plant Analysis", *Industrial and Labor Relations Review*, vol. 37, n° 1, October 1983, p. 3-17

**KATZ H.C., KOCHAN T.A., WEBER M.R.**, "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, p. 509-526

**KAUFMAN R.S., KAUFMAN R.R.**, "Union Effects on Productivity, Personnel Practices, and Survival in the Automotive Parts Industry", *Journal of Labor Research*, vol. VIII, n° 4, Fall 1987, p. 333-350

**KERGOAT J.**, "CFDT : faut-il changer d'identité?", *Politix*, 10 octobre 1991 (extraits), in KERGOAT J., LINHART D., "Les transformations du syndicalisme en France", *Problèmes politiques et sociaux*, n° 801, 10 avril 1998, p. 34-36

**KERGOAT J.**, "Les habits neufs de FO", Politis, 17 octobre 1991 (extraits), in KERGOAT J., LINHART D., "Les transformations du syndicalisme en France", Problèmes politiques et sociaux, n° 801, 10 avril 1998, p. 33-34

**KERGOAT J.**, "Le syndicalisme autonome", Politis, 24 octobre 1991 (extraits), in KERGOAT J., LINHART D., "Les transformations du syndicalisme en France", Problèmes politiques et sociaux, n° 801, 10 avril 1998, p. 39-40

**KERGOAT J.**, "Les syndicats français mis au défi", Le Monde Diplomatique, mars 1996 (extraits), in KERGOAT J., LINHART D., "Les transformations du syndicalisme en France", Problèmes politiques et sociaux, n° 801, 10 avril 1998, p. 70-72

**KERGOAT J., LINHART D.**, "Les transformations du syndicalisme en France", Problèmes politiques et sociaux, n° 801, 10 avril 1998

**KOCHAN T., McKERSI R., CAPPELI P.**, "Strategic Choice and Industrial Relations Theory", Industrial Relations, vol. 23, winter 1984, p. 16-39

**LABBE D.**, "Elections aux comités d'entreprise : le déclin des syndicats?", Travail et Emploi, n° 53, 1992 (extraits), in INSEE, LIAISONS SOCIALES, DARES, *Les relations sociales en entreprise*, Rueil-Malmaison, Groupe Liaisons SA, 1998, p. 43-49

**LABBE D.**, "Facteurs de la syndicalisation en France", in MURRAY G. (dir.), *Transformations du syndicalisme et des relations professionnelles*, Québec, Presses de l'Université Laval, 1994, p. 49-62

**LABBE D.**, *La syndicalisation en France*, Paris, DARES, Ministère des Affaires sociales, de la Santé et de la Ville, 1994-1995

**LABBE D.**, "Les principales fédérations et confédérations syndicales de salariés", in *L'Etat de la France. Edition 98-99*, Paris, Editions La Découverte, 1998, p. 485-493

**LABBE D., CROISAT M.**, *La fin des syndicats?*, Paris, Editions l'Harmattan, coll. "Logiques sociales", 1992

**LAGANDRE F.**, *Nouvelles relations de travail Pratiques contractuelles et perspectives*, Paris, Editions l'Harmattan, coll. "Logiques Sociales", 1990

**LAMY SOCIAL.** "Les syndicats dans l'entreprise", 1997, p. 917-959

**LANDIER H., LABBE D.**, *Les organisations syndicales en France. Des origines aux difficultés actuelles*, Rueil-Malmaison, Editions Liaisons, coll. "Liaisons Sociales", 1998

**LAPORTA P., JENKINS A.W.**, "Unionization and Profitability in the Canadian Manufacturing Sector", Relations Industrielles, vol. 51, n° 4, 1996, p. 756-777

**LE GAL M.**, "Quel avenir pour le syndicalisme?", La Lettre de l'UNSA, novembre 1996 (extraits), in KERGOAT J., LINHART D., "Les transformations du syndicalisme en France", Problèmes politiques et sociaux, n° 801, 10 avril 1998, p. 74-75

**LE MAITRE A., TCHOBANIAN R.**, *Les institutions représentatives du personnel dans l'entreprise*, Paris, La Documentation Française, coll. "Document Travail et Emploi", 1992

**LE NOUVEAU PETIT ROBERT**, 1994

**LEBAS M.**, "Oui, il faut définir la performance", Revue Française de Comptabilité, n° 269, juillet-août 1995, p. 66-71

**LEMOIGNE J.L.**, "L'évaluation de l'effectivité des systèmes complexes", Paris, ECOSIP, 27 juin 1989

**LEV B., SUNDER S.**, "Methodological Issues in the Use of Financial Ratios", Journal of Accounting and Economics, vol. 1, 1979, p. 187-210

**LEWIS H.G.**, *Unionism and Relative Wages in the United States. An Empirical Inquiry*, Chicago, University of Chicago Press, 1963

**LEWIS H.G.**, *Union Relative Wage Effects . A Survey*, Chicago, University of Chicago Press, 1986

**LIAISONS SOCIALES**, "La grève - Le lock-out", Numéro spécial, 18 février 1993 (extraits), in INSEE, LIAISONS SOCIALES, DARES, *Les relations sociales en entreprise*, Rueil-Malmaison, Groupe Liaisons SA, 1998, p. 141-145

**LIAISONS SOCIALES**, "Négociation collective d'entreprise", Numéro spécial, 24 mai 1996 (extraits), in INSEE, LIAISONS SOCIALES, DARES, *Les relations sociales en entreprise*, Rueil-Malmaison, Groupe Liaisons SA, 1998, p. 131-140

**LINDBERG E.B., ROSS S.A.**, "Tobin's q Ratio and Industrial Organization", Journal of Business, 54, January 1981, p. 1-33

**LINHART D.**, "Patronat et syndicats : vers un nouveau palata?", in *Le Torticolli de l'autruche - l'éternelle modernisation des entreprises françaises*, Paris, Editions du seuil, coll. "Sociologie", 1991, p. 56-65

**LINHART D.**, "Souffrance individuelle et action collective", in DURAND J.P. (dir.), *Le syndicalisme au futur*, Paris, Syros, coll. "Alternatives sociologiques", 1996, p. 57-78

**LOVELL K.C.A., SICKLES R.C., WARREN R.S. Jr.**, "The Effect of Unionization on Labor Productivity : Some Additional Evidence", Journal of Labor Research, vol. IX, n° 1, Winter 1988, p. 55-63

**MACHIN S.**, "Unions and the Capture of Economic Rents : An Investigation Using British Firm Level Data", International Journal of Industrial Organization, vol. 9, 1991, p. 261-274

**MACHIN S., STEWART M.**, "Unions and the Financial Performance of British Private Sector Establishments", Journal of Applied Econometrics, vol. 5, 1990, p. 327-350

**MACHIN S., STEWART M.**, "Trade Unions and Financial Performance", Oxford Economic Papers, 48, 1996, p. 213-241

**MACHIN S., STEWART M., VAN REENEN J.**, "The Economic Effects of Multiple Unionism : Evidence from the 1984 Workplace Industrial Relations Survey", Scandinavian Journal of Economics, vol. 95, n° 3, 1993, p. 279-296

**MACHIN S., WADHWANI S.**, "The Effects of Unions on Organisational Change and Employment", The Economic Journal, 101, July 1991, p. 835-854

**MARSHALL R.**, "Etats-Unis : crise et incertitudes des relations industrielles : autour de la commission américaine "Worker Management"", in NADEL H., LINDLEY R. (éd.). *Les relations sociales en Europe Economie et institutions*, Paris, Editions l'Harmattan, 1998, p. 47-71

**MARTINET A. CH.**, *Stratégie*, Paris, Vuibert, 1983

**MARTORY B., CROZET D.**, *Gestion des ressources humaines*, 3<sup>ème</sup> édition, Paris, Nathan, coll. "Connaître & Pratiquer la Gestion", 1990

**MCNABB R., WHITFIELD K.**, "Unions, Flexibility, Team Working and Financial Performance", Organization Studies, 18/5, 1997, p. 821-838

**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, p. 105-114

**MERLIER R.**, "En 1996, recul des conflits du travail à un niveau proche de celui de 1994", Premières Synthèses, n° 01.1, janvier 1998 (extraits), in INSEE. LIAISONS SOCIALES, DARES, *Les relations sociales en entreprise*, Rueil-Malmaison, Groupe Liaisons SA, 1998, p. 109-111

**MES-DARES**, *Enquête Réponse*, Ministère du Travail, 1993

**METCALF D.**, "Industrial Relations and Productivity : the Impact of Union Presence on Labour Productivity in British Manufacturing Industry". Mimeographed, LES Industrial Relations Department, April 1988

**METCALF D.**, "Trade Unions and Economic Performance : the British Evidence", LSE Quarterly, vol. 3, 1989, p. 21-42



**METCALF D.**, "Union Presence and Productivity Levels, Productivity Growth, and Investment Behaviour in British Manufacturing Industry", Centre for Labour Economics, Working Paper, n° 1203, January 1990

**METCALF D.**, "Industrial Relations and Economic Performance". British Journal of Industrial Relations, vol. 31, n° 2, 1993, p. 255-285

**MILELLI J.B.**, "Le syndicalisme cadre dans la tempête", in DURAND J.P. (dir), *Le syndicalisme au futur*, Paris, Syros, coll. "Alternatives sociologiques", 1996, p. 79-94

**MINISTERE DE L'INDUSTRIE ET DU COMMERCE EXTERIEUR.** *Les équipementiers de l'automobile*. Paris, Sessi Etudes, 1993

**MINISTRE DU TRAVAIL, DE L'EMPLOI ET DE LA FORMATION PROFESSIONNELLE.** *Les institutions représentatives du personnel*. Paris, La Documentation Française, 1995

**MITCHELL M.W., STONE J.A.**, "Union Effects on Productivity : Evidence from Western U.S. Sawmills". Industrial and Labor Relations Review, vol. 46, n° 1, October 1992, p. 135-145

**MOORE H.L.**, *Laws of Wages*, New York, Macmillan, 1911

**MOURIAUX R.**, *Le syndicalisme en France depuis 1945*. Paris, Editions La Découverte, coll. "Repères", 1994

**MOURIAUX R.**, "La situation du syndicalisme". Centre d'étude de la vie politique française Fondation nationale des sciences politiques, 1995 (extraits), in KERGOAT J., LINHART D., "Les transformations du syndicalisme en France". Problèmes politiques et sociaux, n° 801, 10 avril 1998, p. 24-26

**MOURIAUX R.**, *Le syndicalisme en France*, 3<sup>ème</sup> édition, Paris, Presses Universitaires de France, coll. "Que sais-je?", 1997

**NAKARUMA K., SATO H., KAMIYA T.**, "Do Labour Unions Really Have a Useful Role?", in FREEMAN R., REBICK M., "Crumbling Pillar? Declining Union Density in Japan". Journal of the Japanese and International Economics, vol. 3, 1989, p. 578-605

**NG I., MAKI D.**, "Trade Union Influence on Human Resource Management Practices". Industrial Relations, vol. 33, n° 1, January 1994, p. 121-135

**NOBLECOURT M.**, *Les syndicats en questions*, Paris, Les Editions Ouvrières, coll. "Portes ouvertes", 1990

**NOLAN P.**, "Trade Unions and Productivity : Issues, Evidence and Prospects". Employee Relations, vol. 14, n° 6, 1992, p. 3-19

**NORMAND J.M.**, "Timide reprise de la diplomatie syndicale", Le Monde, 2 octobre 1993 (extraits), in KERGOAT J., LINHART D., "Les transformations du syndicalisme en France", Problèmes politiques et sociaux, n° 801, 10 avril 1998, p. 22-23

**OCDE**, "Les négociations collectives : niveaux et portée", Perspectives de l'Emploi, juillet 1994 (extraits), in INSEE, Liaisons Sociales, DARES, *Les relations sociales en entreprise*, Rueil-Mali maison, Groupe Liaisons SA, 1998

**OCDE**, "Négociations collectives et performances économiques", Perspectives de l'Emploi, juillet 1997 (extraits), in Problèmes économiques, n° 2556, 18 février 1998, p. 12-16

**PARSLEY C.J.**, "Labor Union Effects on Wage Gains : A Survey of Recent Literature", Journal of Economic Literature, vol. XVIII, March 1980, p. 1-31

**PAUCHER P.**, *Mesure de la performance financière de l'entreprise*, Grenoble, Presses Universitaires de Grenoble, coll. "La Gestion en Plus", 1992

**PETIT LAROUSSE**, 1996

**PHIPPS P.A.**, "Workplace practices, company performance, and unionization", Monthly Labor Review, vol. 118, n° 9, September 1995, p. 49

**PICHARD J.P., CHAUVET F.**, *Les documents financiers*, Paris, Editions Sirey, coll. "Administration des entreprises", 1987

**QUEFFELEANT H., PHILIPPON E., MOULET N.**, *Le syndicat dans l'entreprise*, Paris, Dalloz, coll. "Social", 1989

**RAYNAUD G.**, "Changer avec ou sans les syndicats", in DURAND J.P. (dir.), *Le syndicalisme au futur*, Paris, Syros, coll. "Alternatives sociologiques", 1996, p. 253-266

**REGNAULT G.**, *Les relations sociales dans les P.M.E. Cadre juridique, réalité, besoin de modernisation*, Paris, Editions l'Harmattan, coll. "Dynamiques d'Entreprises", 1997

**REYES GARCIA J.I.**, *La performance sociale interne et la performance économique de l'entreprise*, Thèse pour le Doctorat de troisième cycle en Sciences de Gestion, Université Aix Marseille 3, juin 1985

**REYNAUD J.D.**, "Les régulations dans les organisations : régulation de contrôle et régulation autonome", Revue Française de Sociologie, n° 29, 1988

**REYNOLDS M.O.**, "Trade Unions in the Production Process Reconsidered", Journal of Political Economy, vol. 94, n° 2, 1986, p. 443-447

**ROJOT J.**, "Syndicats français et théorie des relations industrielles", Revue Française de Gestion, n° 11, septembre-octobre 1977, p. 49-58

**ROZES S.**, "Plus de syndicalisme, des syndicats autrement", Analyses et documents économiques, n° 67, décembre 1995 (extraits), in KERGOAT J., LINHART D., "Les transformations du syndicalisme en France", Problèmes politiques et sociaux, n° 801, 10 avril 1998, p. 15-17

**RUBACK R.S., ZIMMERMAN M.B.**, "Unionization and Profitability : Evidence from the Capital Market", Journal of Political Economy, vol. 92, n° 6, December 1984, p. 1134-1157

**SALINGER M.A.**, "Tobin's q, Unionization, and the Concentration-Profits Relationship", Rand Journal of Economics, vol. 15, n° 2, Summer 1984, p. 159-170

**SAVALL H.**, "Coûts cachés et analyse socio-économique des organisations", in JOFFRE P., SIMON Y., Encyclopédie de Gestion, Paris, Economica, 1989, p. 589-627

**SCHUSTER M.**, "The Impact of Union-Management Cooperation on Productivity and Employment", Industrial and Labor Relations Review, vol. 36, n° 3, April 1983, p. 415-430

**SESSI**, *La situation de l'industrie, enquête annuelle d'entreprise, édition 1998*, Tome 3, Paris, SESSI, 1998

**SESSI**, *La situation de l'industrie, enquête annuelle d'entreprise, édition 1998-1999*, Tome 3 Paris, SESSI, 1999

**SIMON H.C.**, "Some Reflections on Syndicalism", Journal of Political Economy, vol. 52, 1944, p. 1-25

**SLICHTER S.**, *Union Policies and Industrial Management*, Washington: D.C., Brookings Institute, 1941

**SLICHTER S., HEALY J., LIVERNASH E.R.**, *The Impact of Collective Bargaining on Management*, Washington D.C., Brookings Institute, 1960

**STEWART M.B.**, "Union Wage Differentials, Product Market Influences and the Division of Rents", Economic Journal, 100, 1990, p. 1122-1137

**TAIEB J.P.**, *Les tableaux de bord de la gestion sociale*, 2<sup>ème</sup> édition, Paris, Dunod, 1998

**TAYLOR J.W.**, *La direction scientifique des entreprises*, Paris, Dunod, 1971

**THORAVAL A.**, "Syndicats : l'ère du vide", l'Express, 29 octobre 1992 (extraits), in KERGOAT J., LINHART D., "Les transformations du syndicalisme en France", Problèmes politiques et sociaux, n° 801, 10 avril 1998, p. 37-38

**TOBIN J.**, "A General Equilibrium Approach to Monetary Theory", Journal of Money, Credit, and Banking, February 1989, p. 15-29

**UEKUSA M.**, "Industrial Organization : The 1970s to the Present", in YASUKICHI Y., YAMAMURA K., *The Political Economy of Japan*, Stanford, Stanford University Press, vol. 1, 1988, p. 469-515

**VAN GIGCH J.P.**, *System Design Modelling and Metamodelling*, New York, Plenum Press, 1991

**VILLIERS C.**, *Syndicalisme, quel second siècle?*, Paris, Editions de l'Atelier, 1995 (extraits), in KERGOAT J., LINHART D., "Les transformations du syndicalisme en France", Problèmes politiques et sociaux, n° 801, 10 avril 1998, p. 19-20

**VOOS P.B., MISHEL L.R.**, "The Union Impact on Profits : Evidence from Industry Price-Cost Margin Data", Journal of Labor Economics, vol. 4, n° 1, January 1986 (a), p. 105-133

**VOOS P.B., MISHEL L.R.**, "The Union Impact on Profits in the Supermarket Industry", The Review of Economics and Statistics, vol. 68, n° 3, August 1986 (b), p. 513-517

**WOODEN M., BAKER M.**, "Trade Unions and Quits : Australian Evidence", Journal of Labor Research, vol. XV, n° 4, Fall 1994, p. 403-418

**ANNEXE 1**

**La méthodologie**

## Fiche descriptive de l'entreprise

Raison sociale : .....

Adresse: .....

N° téléphone : .....

Date de création : .....

Nombre d'établissements implantés en France (hors siège) : .....

Principaux produits fabriqués : .....

Appartenance à un groupe                      oui                       non

Effectif moyen sur la période 95-97 : .....

Votre fonction dans l'entreprise : .....

## Questions

1) Avez-vous des délégués syndicaux dans votre entreprise?

oui                       non  (Passez à la question 7)

2) Parmi ces délégués syndicaux, combien sont affiliés à :

- la C.G.T.                      .....
- la C.F.D.T.                      .....
- F.O.                      .....
- la C.F.T.C.                      .....
- la C.G.C.                      .....
- Autres                      .....

3) A combien évaluez-vous le pourcentage de syndiqués parmi vos salariés (Nombre de salariés syndiqués / Effectif total)?

.....

4) Sur la période 95-97, l'implantation syndicale (affiliation des délégués syndicaux et pourcentage de syndiqués) était-elle :

- . très différente
- . assez différente
- . peu différente

5) De quelle manière se manifeste l'activité du ou des syndicats présents dans votre entreprise?

- . Négociation
- . Représentation et défense des salariés
- . Distribution de publications, affichage syndical
- . Réunions entre adhérents
- . Participation au comité d'entreprise
- . Participation au comité de groupe (si appartenance à un groupe)
- . Participation au C.H.S.C.T.
- . Aucune activité effective dans l'entreprise

6) Diriez-vous que la présence de syndicats vous incite à :

	Tout à fait d'accord	Plutôt d'accord	Plutôt pas d'accord	Pas du tout d'accord
Formaliser davantage les relations de travail				
Accroître les objectifs de production				
Renforcer les procédures de contrôle				

7) Y a-t-il eu des négociations au niveau de votre entreprise sur la période 95-97?

- oui  non  (Passez à la question 10)

8) Quels ont été les thèmes abordés?

- . Salaires
- . Durée et organisation du temps de travail
- . Emploi
- . Qualifications, classifications, carrières
- . Conditions de travail
- . Droit d'expression des salariés
- . Formation professionnelle
- . Changements technologiques
- . Autres (à préciser)  .....
- .....

9) Ces négociations ont-elles abouti à la signature d'accords sur la revalorisation des salaires?

- oui  non





18) Quel est le nom de votre principal concurrent?

.....

Souhaitez-vous recevoir les résultats de notre étude?

oui

non

*Nous vous remercions de votre collaboration.*

## LE MODELE LINEAIRE GENERALISE

Le Modèle Linéaire Généralisé (M.L.G.) est un modèle de régression qui permet d'exprimer une variable dépendante quantitative en fonction :

- de facteurs qualitatifs dont la prise en compte amène à diviser la population en sous-groupes (ex : entreprises syndiquées / non syndiquées, entreprises soumises à une concurrence très forte / entreprises soumises à une concurrence faible) ;
- de variables quantitatives ou covariables.

Cette procédure permet d'éliminer l'incidence de facteurs exogènes sur le phénomène étudié. Elle autorise, de fait, un raisonnement "toutes choses égales par ailleurs". Les données sont supposées former un échantillon aléatoire d'une population normale ou gaussienne, hypothèse généralement admise dans le cas où le nombre d'observations est supérieur à 30.

### Exemple d'application :

Soit le tableau de données suivant :

		Paramètre estimé	Variables quantitatives
<b><i>Ratios de rentabilité</i></b>			
Rés. Net Capitaux propres (%) = Variable expliquée (Y)	Cste	13,95	
	Délégués = 0	10,35	
	Délégués = 1	-	
	Effectif moyen	0,02	X <sub>1</sub>
	Age	0,10	X <sub>2</sub>
	Groupe = 0	1,89	
	Groupe = 1	-	
	Concu étran = 0	0,83	
	Concu étran = 1	-10,85	
	Concu étran = 2	-13,48	
	Concu étran = 3	-	
	Croissance du C A	-0,03	X <sub>3</sub>

### Niveaux de concurrence :

- 0 : nul
- 1 : faible
- 2 : assez fort
- 3 : très fort

Sous l'hypothèse où l'ensemble des variables est significatif, l'équation peut s'écrire comme suit .

Entreprises syndiquées	Entreprises non syndiquées
$Y = 13,95 + 0,02X_1 + 0,10X_2 - 0,03X_3$	$Y = 13,95 + 0,02X_1 + 0,10X_2 - 0,03X_3 + 10,35$

⇨ "Toutes choses égales par ailleurs", les entreprises non syndiquées présentent une rentabilité financière supérieure de 10,35 points de pourcentage à celle de leurs homologues syndiquées.

Concu. étrangère très forte	Concu. étrangère assez forte	Concu. étrangère faible
$Y = 13,95 + 0,02X_1 + 0,10X_2 - 0,03X_3$	$Y = 13,95 + 0,02X_1 + 0,10X_2 - 0,03X_3 - 13,48^*$	$Y = 13,95 + 0,02X_1 + 0,10X_2 - 0,03X_3 - 10,85^*$

(\*) : Calculé par rapport à la situation de référence : concurrence étrangère très forte.

⇨ "Toutes choses égales par ailleurs", les entreprises soumises à une concurrence étrangère assez forte présentent une rentabilité inférieure de 13,48 points de pourcentage à celle des entreprises soumises à une concurrence très forte.

⇨ "Toutes choses égales par ailleurs", les entreprises soumises à une concurrence étrangère faible présentent une rentabilité inférieure de 10,85 points de pourcentage à celle des entreprises soumises à une concurrence très forte.

## Le traitement des hypothèses de recherche

<b>H1.1 : Les syndicats ont un impact négatif sur la performance financière.</b>				
Variables	Syndicats	Performance financière		
Mesure(s)	Présence de délégués syndicaux Taux de syndicalisation	Ratios de marge Ratios de rentabilité		
Source	Questionnaire	Liasses fiscales		
Test(s) statistique(s)	Modèle Linéaire Généralisé			
<b>H1.2 : L'impact des syndicats sur la performance financière résulte d'un effet sur les salaires et la productivité des salariés.</b>				
Variables	Syndicats	Performance financière	Salaires	Productivité des salariés
Mesure(s)	Présence de délégués syndicaux Taux de syndicalisation	Ratios de marge Ratios de rentabilité	Salaires / Effectif permanent Charges de perso. / V.A. corrigée	Production / Effectif total V.A. corrigée / Effectif total
Source	Questionnaire	Liasses fiscales	Liasses fiscales	Liasses fiscales
Test(s) statistique(s)	CF hypothèses suivantes			
<b>H1.3 : L'impact des syndicats sur la performance financière est plus marqué pour les entreprises soumises à une faible concurrence étrangère et / ou nationale.</b>				
Variables	Syndicats	Performance financière	Concurrence étrangère et/ou nationale	
Mesure(s)	Présence de délégués syndicaux Taux de syndicalisation	Ratios de marge Ratios de rentabilité	Sentiment d'exposition à la concurrence	
Source	Questionnaire	Liasses fiscales	Questionnaire	
Test(s) statistique(s)	Modèle Linéaire Généralisé			
<b>H1.4 : L'impact des syndicats sur la performance financière est plus marqué pour les entreprises réalisant des investissements en recherche et développement importants.</b>				
Variables	Syndicats	Performance financière	Investissements en R&D	
Mesure(s)	Présence de délégués syndicaux Taux de syndicalisation	Ratios de marge Ratios de rentabilité	{Frais de RD (n) - Frais de RD (n-1)} / Frais de RD (n-1)	
Source	Questionnaire	Liasses fiscales	Liasses fiscales	
Test(s) statistique(s)	Modèle Linéaire Généralisé Corrélation linéaire			
<b>H2.1 : Les syndicats ont un impact positif sur la rémunération des salariés.</b>				
Variables	Syndicats	Rémunération des salariés		
Mesure(s)	Présence de délégués syndicaux Taux de syndicalisation	Salaires / Effectif permanent Charges de perso. / V.A. corrigée		
Source	Questionnaire	Liasses fiscales		
Test(s) statistique(s)	Modèle Linéaire Généralisé			

<b>H2.2 : L'impact des syndicats sur les salaires résulte de leur activité de négociation.</b>				
Variables	Syndicats	Rémunération des salariés	Activité de négociation	
Mesure(s)	Présence de délégués syndicaux Taux de syndicalisation	Salaires / Effectif permanent Charges de perso. / V.A. corrigée	Existence de négociations et accords salariaux	
Source	Questionnaire	Liasses fiscales	Questionnaire	
Test(s) statistique(s)	Khi-deux Modèle Linéaire Généralisé			
<b>H2.3 : L'impact des syndicats sur les salaires est plus marqué pour les entreprises soumises à une faible concurrence étrangère et / ou nationale.</b>				
Variables	Syndicats	Rémunération des salariés	Concurrence étrangère et/ou nationale	
Mesure(s)	Présence de délégués syndicaux Taux de syndicalisation	Salaires / Effectif permanent Charges de perso. / V.A. corrigée	Sentiment d'exposition à la concurrence	
Source	Questionnaire	Liasses fiscales	Questionnaire	
Test(s) statistique(s)	Modèle Linéaire Généralisé			
<b>H2.4 : L'impact des syndicats sur les salaires est plus marqué pour les entreprises réalisant des investissements en recherche et développement importants.</b>				
Variables	Syndicats	Rémunération des salariés	Investissements en R&D	
Mesure(s)	Présence de délégués syndicaux Taux de syndicalisation	Salaires / Effectif permanent Charges de perso. / V.A. corrigée	$\frac{\text{Frais de RD (n)} - \text{Frais de RD (n-1)}}{\text{Frais de RD (n-1)}}$	
Source	Questionnaire	Liasses fiscales	Liasses fiscales	
Test(s) statistique(s)	Modèle Linéaire Généralisé Corrélation linéaire			
<b>H2.5 : Le pouvoir exercé par les syndicats dans l'entreprise influe favorablement sur le niveau des rémunérations.</b>				
Variables	Pouvoir des syndicats	Rémunération des salariés		
Mesure(s)	Taux de participation des salariés aux dernières élections du C.E. Taux de syndicalisation	Salaires / Effectif permanent Charges de perso. / V.A. corrigée		
Source	Questionnaire	Liasses fiscales		
Test(s) statistique(s)	Modèle Linéaire Généralisé			
<b>H3.1 : Les syndicats ont un impact positif sur la productivité des salariés.</b>				
Variables	Syndicats	Productivité des salariés		
Mesure(s)	Présence de délégués syndicaux Taux de syndicalisation	Production / Effectif total V.A. corrigée / Effectif total		
Source	Questionnaire	Liasses fiscales		
Test(s) statistique(s)	Modèle Linéaire Généralisé			

<b>H3.2 : Les syndicats contribuent à une augmentation de la productivité des salariés en influant sur le ratio d'intensité capitalistique, l'organisation du travail et le climat social dans l'entreprise.</b>				
Variables	Syndicats	Productivité des salariés	Ratio d'intensité capitalistique	Organisation du travail Climat social
Mesure(s)	Présence de délégués syndicaux Taux de syndicalisation	Production / Effectif total V A corrigée / Effectif total	Immos brutes d'exploit / Effectif total	<u>Organisation du travail</u> Degré de formalisation des relations de travail Niveau des objectifs de production Importance des procédures de contrôle Existence d'une démarche qualité <u>Climat social</u> Fréquence des conflits Taux de turnover Taux d'absentéisme
Source	Questionnaire	Liasses fiscales	Liasses fiscales	Questionnaire
Test(s) statistique(s)	Cf. hypothèses suivantes			
<b>H3.3 : Les entreprises syndiquées présentent un ratio d'intensité capitalistique supérieur à celui des autres entreprises.</b>				
Variables	Représentation syndicale	Ratio d'intensité capitalistique		
Mesure(s)	Présence de délégués syndicaux Taux de syndicalisation	Immos brutes d'exploit / Effectif total		
Source	Questionnaire	Liasses fiscales		
Test(s) statistique(s)	Test d'égalité de moyennes (t de Student) Modèle Linéaire Généralisé			
<b>H3.3.1 : L'investissement en capital dû à la présence de syndicats a un effet positif sur la productivité des salariés.</b>				
Variables	Ratio d'intensité capitalistique	Productivité des salariés		
Mesure(s)	Immos brutes d'exploit / Effectif total	Production / Effectif total V A corrigée / Effectif total		
Source	Liasses fiscales	Liasses fiscales		
Test(s) statistique(s)	Modèle Linéaire Généralisé Corrélation linéaire			

<b>H3.4 : La présence de syndicats conduit les employeurs à modifier l'organisation du travail dans l'entreprise.</b>				
Variables	Présence de syndicats	Organisation du travail		
Mesure(s)	Présence de délégués syndicaux	Degré de formalisation des relations de travail Niveau des objectifs de production Importance des procédures de contrôle Existence d'une démarche qualité		
Source	Questionnaire	Questionnaire		
Test(s) statistique(s)	Calcul de fréquences Test du Khi-deux			
<b>H3.4.1 : Les changements organisationnels induits par la présence de syndicats permettent d'augmenter la productivité des salariés.</b>				
Variables	Organisation du travail	Productivité des salariés		
Mesure(s)	Degré de formalisation des relations de travail Niveau des objectifs de production Importance des procédures de contrôle Existence d'une démarche qualité	Production / Effectif total V.A corrigée / Effectif total		
Source	Questionnaire	Liasses fiscales		
Test(s) statistique(s)	Modèle Linéaire Généralisé			
<b>H3.5 : La fréquence des conflits est plus importante dans les entreprises pourvues d'une représentation syndicale que dans les autres entreprises.</b>				
Variables	Fréquence des conflits	Représentation syndicale		
Mesure(s)	Fréquence des : - grèves de moins de 2 jours ; - grèves de 2 jours ou plus ; - pétitions ; - rassemblements, manifestations ; - grèves perlées ; - autres conflits (à préciser).	Présence de délégués syndicaux		
Source	Questionnaire	Questionnaire		
Test(s) statistique(s)	Test du Khi-deux			

<b>H3.5.1 : La fréquence des conflits est d'autant plus importante que les syndicats sont "vivants".</b>				
Variables	Fréquence des conflits	Pouvoir des syndicats		
Mesure(s)	Fréquence des - grèves de moins de 2 jours , - grèves de 2 jours ou plus , - pétitions , - rassemblements, manifestations , - grèves perlées , - autres conflits (à préciser)	Taux de participation syndicale aux dernières élections Taux de syndicalisation		
Source	Questionnaire	Questionnaire		
Test(s) statistique(s)	Test de Mann-Whitney			
<b>H3.5.2 : La fréquence des conflits est plus importante dans les entreprises syndiquées lorsque la C.G.T. y est représentée.</b>				
Variables	Fréquence des conflits	Présence de la C.G.T.		
Mesure(s)	Fréquence des - grèves de moins de 2 jours , - grèves de 2 jours ou plus ; - pétitions ; - rassemblements, manifestations ; - grèves perlées ; - autres conflits (à préciser)	Présence des délégués syndicaux affiliés à la C.G.T.		
Source	Questionnaire	Questionnaire		
Test(s) statistique(s)	Test du Khi-deux			
<b>H3.5.3 : L'augmentation de la fréquence des conflits, liée à la présence de syndicats, conduit à une baisse de la productivité des salariés.</b>				
Variables	Conflits	Productivité des salariés		
Mesure(s)	Fréquence des - grèves de moins de 2 jours , - grèves de 2 jours ou plus , - pétitions , - rassemblements, manifestations ; - grèves perlées ; - autres conflits (à préciser)	Production / Effectif total V.A. corrigée / Effectif total		
Source	Questionnaire	Liasses fiscales		
Test(s) statistique(s)	Modèle Linéaire Généralisé			
<b>H3.6 : La présence de syndicats est sans effet sur le taux de turnover.</b>				
Variables	Présence de syndicats	Taux de turnover		
Mesure(s)	Présence de délégués syndicaux Taux de syndicalisation	Taux de turnover		
Source	Questionnaire	Questionnaire		
Test(s) statistique(s)	Corrélation Test d'égalité de moyennes (Student)			



<b>H3.7 : La présence de syndicats est sans effet sur le taux d'absentéisme.</b>				
Variables	Présence de syndicats	Taux d'absentéisme		
Mesure(s)	Présence de délégués syndicaux Taux de syndicalisation	Taux d'absentéisme		
Source	Questionnaire	Questionnaire		
Test(s) statistique(s)	Corrélation Test de Mann-Whitney Test de Kruskal-Wallis			

**ANNEXE 2**

**Les caractéristiques de l'échantillon**

**Liste des entreprises de l'échantillon (Nombre total = 140)**

Références : Code N.A.F. 34.3Z (Fichier SIRENE du 06/05/99)

Numéro	Nom ou raison sociale	Département (siège)
1	3P INDUSTRIE	79
2	VAL LOUREC COMPOSANTS AUTOMOBILES HAUTMONT	59
3	ADWEST OCI SA	42
4	MGI COUTIER SEIM	26
5	CAMUS	89
6	ETABLISSEMENTS G. MIQUELARD	14
7	COLIN EQUIPEMENTS	54
8	FOURNALES FRANCE	31
9	SOC. NOUVELLE EQUIPEMENT TECHNIQUE EUROPE	57
10	APPLIFIL VANEL	03
11	CENTRE TRANSMISSIONS MECANIQUES LE CLECH	28
12	CAR-O-LINER SA	94
13	AMORTISSEURS A CABLE METALLIQUE CONTAINER	60
14	STE NOUVELLE DES ETABLISSEMENTS BIALLER	05
15	DESVIL SA	14
16	DELTA MIC'S	89
17	DON FOSTER RACING CONSTRUCTION	03
18	CPRO	78
19	MONSIEUR TRANSMISSION	33
20	AQUITAINE TRANSMISSION DISTRIBUTION	33
21	KRUPP MAVILOR	42
22	ETS CATALDI	47
23	ATNOR	59
24	FREINAGE EQUIPEMENT MARSEILLE	13
25	FIRST TECHNOLOGY	25
26	LEMFORDER METAL FRANCE SA	57
27	IMMEDIAT	69
28	ISOFREINS INDUSTRIE SARL.	43
29	CINDI	68
30	SOCIETE FRANCAISE D'EXPLOITATION BREVETS CORDS	62
31	ETABLISSEMENTS BOISNIER	39
32	AL-KO	71
33	RONAL FRANCE	57
34	NRF FRANCE	59
35	GKN FLORANGE	57
36	SOCIETE EMILTONNE	27
37	ETS GUY PONCELET	93
38	FEDERAL MOGUL	60
39	LE HARD TOP POLYESTER STEPHANOIS	42
40	SREID DIVISION CHAINES	91

Numéro	Nom ou raison sociale	Département (siège)
41	HEULIEZ TOLERIE PROTOTYPES	79
42	AUTOMAXI	35
43	SOCIETE ROGER TUNESI SA	30
44	POMMIER ATTELAGES	14
45	BBA FRICTION SA	57
46	SAPAIC	69
47	INDUSTRIE CUIR AUTO INTERNATIONAL	12
48	ORIS FRANCE	68
49	VALLOUREC COMPOSANTS AUTOMOBILES VITRY	51
50	SOCIETE ARDENNAISE D'ESSIEUX	08
51	INEDIT	42
52	SOCIETE ALGI	74
53	SANTUCCI-SICFA REUNIS	92
54	SOCIETE INDUSTRIELLE DES RADIATEURS CHARGROS	95
55	SCOMA	28
56	SA FRANCAISE DE RECHERCHE INDUSTRIELLE	76
57	WAGON AUTOMOTIVE	79
58	STPM	78
59	ETABLISSEMENTS LABOURIER FT COMPAGNIE	39
60	SOCIETE D'EXPLOITATION DES SILENCIEUX VATTIER	95
61	SPECIFIC	13
62	BERY RACING CONSTRUCTION	69
63	BOURGIN	42
64	SOCIETE D'EXPLOITATION DES BREVETS MOREAU	01
65	AMORTISSEUR DONERRE	82
66	SEAM	78
67	AUTOMOBILE BI CARBURATION GAZ	44
68	AUBERTIN SA	57
69	BOUSSIER SPORT AUTO	02
70	COMPTOIR AUTOMOBILE	13
71	CARROSSERIE TOLOS	13
72	CEERTA	63
73	AURAY BACHES	56
74	ATELIER REPARATION INSTALLATION DU NIVERNAIS	58
75	EXPL. ET A.B. ROGER GRENET	94
76	IP.MARTI	25
77	GOUIN SARL	61
78	SPICER FRANCE	69
79	CHALLENGE CONCEPT & REALISATION	69
80	TITAN FRANCE SA	61

Numéro	Nom ou raison sociale	Département (siège)
81	CONTINENTAL TEVES FRANCE SNC	77
82	DEVELOPPEMENT SANDOUILLE AUTOMOBILE	76
83	NGK SPARK PLUG INDUSTRIES EUROPE SA	45
84	SFEA	51
85	SARL ATELIER CULASSE 31	31
86	SOCIETE DE FABRICATION DE DIRECTIONS	74
87	SOCIETE SYCOMORE	67
88	SARL RADIATEUR TAMISIER SIGNORET ET FILS	84
89	NOGARO TECHNOLOGIES	32
90	JSA	26
91	EAK SNC COMPOSANTS POUR L'AUTOMOBILE	25
92	CONSTRUCTIONS MECANIQUES DE L'ARBRESLE	69
93	LEMFORDER MECACENTRE SA	42
94	MOTO-LITA FRANCE SA	33
95	MARWAL SYSTEMS	51
96	SARL MCD	49
97	AIRAX	25
98	DANIELSON ENGINEERING	58
99	SEALED POWER EUROPE SA	74
100	OMNIUM LENGAIGNE DISTRIBUTION	92
101	MECANIQUE ADAPTABLE POUR MATERIEL INDUSTRIEL	51
102	TECHNIPARTS SA	69
103	SOCIETE NOUVELLE S.M.C	28
104	ETABLISSEMENTS ROUVET	19
105	NORD PARIS FREINS	93
106	PROFILMETAL	57
107	SARL COLAERT	59
108	ADWEST DAUPHINOISE THOMSON SA	38
109	GARDETTE INDUSTRIE	69
110	SENIOR FLEXONICS ERMETO SNC	41
111	SOCAFIX	68
112	EAI TRANSMISSIONS	26
113	AURAFOR	42
114	TRW FRANCE	21
115	DUNLOP ROUES	02
116	VDO FRANCE SA	54
117	GKN RIBEMONT	02
118	SOCIETE MECANIQUE DE BERNON	10
119	MERITOR HVS ST ETIENNE SA	42
120	WIMETAL SA	67

Numéro	Nom ou raison sociale	Département (siège)
121	SOCIETE GARONNE RADIATEURS	31
122	SARL BERENGUER	84
123	SAVOYE SPORT	62
124	SOCIETE DE COLLAGE INDUSTRIEL NICAISE	43
125	SOCIETE SIA-DUMOUTIER	72
126	SA FABRICATION INDUSTRIELLE DE RESSORTS	69
127	WALKER FRANCE	53
128	SOCIETE EUROPEENNE DE FABRICATION INDUST.	38
129	SPIRAL	17
130	LSP LES SELLERS PROFESSIONNELS	75
131	MEILLOR	87
132	MAHLE PISTONS DE COLMAR	68
133	CEVU	82
134	UNITED PARTS FRANCE SA	74
135	SOLBLANK FRANCE	57
136	TRAVEN TECHNOLOGY	41
137	ETABLISSEMENTS CHARBONNIER	33
138	STATION TECHNIQUE NIMOISE	30
139	ATELIERS PASQUET PERE ET FILS	93
140	SOPIMA	02

## CROISSANCE DU CHIFFRE D'AFFAIRES / SYNDICATS

### TEST-T

#### Statistiques de groupe

DELEGUES		N	Moyenne	Ecart-type	Erreur standard moyenne
CROISSCA	Pas de délégués	72	6,3829	13,4094	1,5803
	Présence de délégués	35	13,7023	35,0867	5,9307

CROISSCA = croissance annuelle moyenne du C.A. (%)

#### Test d'échantillons indépendants

		Test de Levene sur l'égalité des variances		Test-t pour égalité des moyennes						
		F	Sig.	t	ddl	Sig. (bilatérale)	Différence moyenne	Différence écart-type	Intervalle de confiance 95% de la différence	
									Inférieure	Supérieure
CROISSCA	Hypothèse de variances égales	1,121	,292	-1,557	105	,122	-7,3194	4,6999	-16,6383	1,9996
	Hypothèse de variances inégales			-1,193	38,906	,240	-7,3194	6,1377	-19,7349	5,0962

↔ Pas de différence significative de moyennes.

## RATIOS DE MARGE / SYNDICATS

### TEST-T

#### Statistiques de groupe

DELEGUES		N	Moyenne	Ecart-type	Erreur standard moyenne
RESNETCA	Pas de délégués	81	1,9044	10,4836	1,1648
	Présence de délégués	40	2,7003	4,8637	,7690
EBECA	Pas de délégués	81	8,9256	7,9393	,8821
	Présence de délégués	40	8,4604	5,5212	,8730
RECOUCA	Pas de délégués	81	4,2948	11,7592	1,3066
	Présence de délégués	40	4,7970	4,9737	,7864

RESNETCA = Rés. net / C.A. H.T. (%)

EBECA = E.B.E corrigé / C.A. H.T. (%)

RECOUCA = Rés. courant avt I.S. et int. / C.A. H.T. (%)



Test d'échantillons indépendants

		Test de Levene sur l'égalité des variances		Test-t pour égalité des moyennes						
		F	Sig.	t	ddl	Sig. (bilatérale)	Différence moyenne	Différence écart-type	Intervalle de confiance 95% de la différence	
									Inférieure	Supérieure
RESNETCA	Hypothèse de variances égales	,226	,636	-,456	119	,649	-,7959	1,7461	-4,2534	2,6615
	Hypothèse de variances inégales			-,570						
EBECA	Hypothèse de variances égales	1,690	,196	,333	119	,740	,4652	1,3984	-2,3038	3,2342
	Hypothèse de variances inégales			,375						
RECOUCA	Hypothèse de variances égales	1,913	,169	-,258	119	,796	-,5022	1,9428	-4,3491	3,3447
	Hypothèse de variances inégales			-,329						

•→ Pas de différence significative de moyennes.

## RATIOS DE RENTABILITE / SYNDICATS

### TEST-T

#### Statistiques de groupe

DELEGUES		N	Moyenne	Ecart-type	Erreur standard moyenne
RENTAFI	Pas de délégués	77	12,2205	20,9839	2,3913
	Présence de délégués	39	4,5175	44,0290	7,0503
RENTECO1	Pas de délégués	77	27,9943	26,9341	3,0694
	Présence de délégués	40	21,6686	15,3818	2,4321
RENTECO2	Pas de délégués	77	6,9221	7,0369	,8019
	Présence de délégués	40	6,0608	4,8377	,7649

RENTAFI = Rés. net / Capitaux propres (%)

RENTECO1 = E.B.E. / Capitaux investis (%)

RENTECO2 = Rés. courant avt frais fin. et I.S. / Actif brut (%)

Test d'échantillons indépendants

		Test de Levene sur l'égalité des variances		Test-t pour égalité des moyennes						
		F	Sig.	t	ddl	Sig. (bilatérale)	Différence moyenne	Différence écart-type	Intervalle de confiance 95% de la différence	
									Inférieure	Supérieure
RENTAFI	Hypothèse de variances égales	3,259	,074	1,279	114	,204	7,7029	6,0250	-4,2325	19,6383
	Hypothèse de variances inégales			1,035	46,936	,306	7,7029	7,4448	-7,2746	22,6805
RENTECO1	Hypothèse de variances égales	6,413	,013	1,372	115	,173	6,3256	4,6108	-2,8076	15,4588
	Hypothèse de variances inégales			1,615	113,899	,109	6,3256	3,9162	-1,4323	14,0836
RENTECO2	Hypothèse de variances égales	1,939	,166	,693	115	,490	,8614	1,2428	-1,6005	3,3232
	Hypothèse de variances inégales			,777	1,083	,439	,8614	1,1082	-1,3358	3,0585

→ Pas de différence significative de moyennes.

## REMUNERATION DU PERSONNEL / SYNDICATS

### TEST-T

#### Statistiques de groupe

DELEGUES		N	Moyenne	Ecart-type	Erreur standard moyenne
SALMOY	Pas de délégués	8	143,5357	35,0561	3,9693
	Présence de délégués	40	144,9345	29,5377	4,6703
REMUTRAV	Pas de délégués	81	77,2770	29,2106	3,2456
	Présence de délégués	40	73,9785	25,1077	3,9699

SALMOY = Salaires / Effectif permanent (KF)

REMUTRAV = Charges de personnel / V.A. corrigée (%)

#### Test d'échantillons indépendants

		Test de Levene sur l'égalité des variances		Test-t pour égalité des moyennes						
		F	Sig.	t	ddl	Sig (bilatérale)	Différence moyenne	Différence écart-type	Intervalle de confiance 95% de la différence	
									Inférieure	Supérieure
SALMOY	Hypothèse de variances égales	5,475	,021	-,216	116	,829	-1,3988	6,4766	-14,2265	11,4289
	Hypothèse de variances inégales			-,228	91,508	,820	-1,3988	6,1292	-13,5728	10,7753
REMUTRAV	Hypothèse de variances égales	,026	,872	,611	119	,542	3,2985	5,3979	-7,3899	13,9870
	Hypothèse de variances inégales			,43	89,144	,522	3,2985	5,1278	-6,8900	13,4871

383 → Pas de différence significative de moyennes.

## PRODUCTIVITE DES SALARIES / SYNDICATS

### TEST-T

#### Statistiques de groupe

DELEGUES		N	Moyenne	Ecart-type	Erreur standard moyenne
PRODEF	Pas de délégués	72	651,6812	353,718	41,6217
	Présence de délégués	40	811,6845	410,1235	64,8462
VAEEFFECT	Pas de délégués	78	283,4433	93,5395	10,5913
	Présence de délégués	40	299,8483	90,0768	14,2424

PRODEF = Production / Effectif total (KF)

VAEEFFECT = V.A. corrigée / Effectif total (KF)

#### Test d'échantillons indépendants

		Test de Levene sur l'égalité des variances		Test-t pour égalité des moyennes						
		F	Sig.	t	ddl	Sig (bilatérale)	Différence moyenne	Différence écart-type	Intervalle de confiance 95% de la différence	
									Inférieure	Supérieure
PRODEF	Hypothèse de variances égales	1,853	,176	-2,167	110	,032	-160,0033	73,8241	-306,3053	-13,7013
	Hypothèse de variances inégales			-2,076	71,123	,041	-160,0033	77,0545	-313,6410	-6,3655
VAEEFFECT	Hypothèse de variances égales	,001	,978	-,913	116	,363	-16,4050	17,9675	-51,9919	19,1319
	Hypothèse de variances inégales			-,924	81,446	,358	-16,4050	17,7488	-51,7166	18,9067

\* Différence significative de moyennes pour le ratio Production / Effectif total uniquement.

**ANNEXE 3**

**L'étude des hypothèses de recherche**

## F.1 : Les syndicats ont un impact négatif sur la performance financière.

### • L'impact d'une présence syndicale sur la performance financière

Variable syndicalisation : 0 / 1, Modèle Linéaire Généralisé

		Paramètre estimé	Signification <sup>1</sup>	R <sup>2</sup>	Variables significatives	N
<b>Ratios de marge</b>						
E.B.E. corrigé : C.A. H.T. (%)	Cste	7,60	0,02	0,05	X	90
	Délégués = 0	1,89	0,44			
	Délégués = 1	-				
	Effectif moyen	0,01	0,20			
	Age	-0,02	0,81			
	Groupe = 0	1	0,65			
	Groupe = 1	-				
	Concu étran = 0	-1,47	0,73			
	Concu étran = 1	-0,82	0,74			
	Concu étran = 2	-1,61	0,46			
	Concu étran = 3	-				
	Concu natio = 0	-2,27	0,79			
	Concu natio = 1	0,25	0,91			
	Concu natio = 2	0,31	0,89			
	Concu natio = 3	-				
	Croissance du C.A.	-0,03	0,37			
Rés. courant avt frais fin. et I.S. : C.A. H.T. (%)	Cste	4,20	0,37	0,09		90
	Délégués = 0	1,33	0,71			
	Délégués = 1	-				
	Effectif moyen	0,00	0,97			
	Age	0,10	0,35			
	Groupe = 0	-1,43	0,66			
	Groupe = 1	-				
	Concu étran = 0	-2,92	0,64			
	Concu étran = 1	-4,33	0,24			
	Concu étran = 2	-1,36	0,66			
	Concu étran = 3	-				
	Concu natio = 0	2,63	0,83			
	Concu natio = 1	-0,28	0,93			
	Concu natio = 2	0,68	0,84			
	Concu natio = 3	-				
	Croissance du C.A.	-0,07	0,20			

<sup>1</sup> Niveau de signification = 0,05

		Paramètre estimé	Signification	R <sup>2</sup>	Variables significatives	N
<b>Ratios de marge</b>						
Rés. net / C.A. H.T. (%)	Cste	1,43	0,74	0,06		90
	Délégués = 0	1,15	0,73			
	Délégués = 1	-				
	Effectif moyen	0,00	0,97			
	Age	0,09	0,35			
	Groupe = 0	-0,87	0,78			
	Groupe = 1	-				
	Concu étran = 0	-3,41	0,56			
	Concu étran = 1	-3,65	0,29			
	Concu étran = 2	-0,90	0,76			
	Concu étran = 3	-				
	Concu natio = 0	3,33	0,78			
	Concu natio = 1	-1,60	0,60			
	Concu natio = 2	0,87	0,78			
	Concu natio = 3	-				
	Croissance du C.A.	0,00	0,95			
<b>Ratios de rentabilité</b>						
E.B.E. corrigé Capitaux investis (%)	Cste	40,55	0,00	0,19	X	89
	Délégués = 0	9,30	0,20			
	Délégués = 1	-				
	Effectif moyen	0,01	0,67			
	Age	-0,49	0,02		X	
	Groupe = 0	8,85	0,18			
	Groupe = 1	-				
	Concu étran = 0	-8,46	0,50			
	Concu étran = 1	-17,39	0,02		X	
	Concu étran = 2	-11,58	0,07			
	Concu étran = 3	-				
	Concu natio = 0	-24,25	0,35			
	Concu natio = 1	-4,55	0,50			
	Concu natio = 2	-13,02	0,06			
	Concu natio = 3	-				
	Croissance du C.A.	0,05	0,63			
Res. courant avt frais tin et I.S. Actif brut (%)	Cste	7,53	0,01	0,04	X	89
	Délégués = 0	1,31	0,54			
	Délégués = 1	-				
	Effectif moyen	0,00	0,77			
	Age	-0,02	0,72			
	Groupe = 0	1,20	0,55			
	Groupe = 1	-				
	Concu étran = 0	-3,14	0,41			
	Concu étran = 1	-2,63	0,25			
	Concu étran = 2	-2,50	0,20			
	Concu étran = 3	-				
	Concu natio = 0	0,40	0,96			
	Concu natio = 1	0,73	0,99			
	Concu natio = 2	-0,49	0,81			
	Concu natio = 3	-				
	Croissance du C.A.	-0,01	0,70			



		Paramètre estimé	Signification	R <sup>2</sup>	Variables significatives	N
<b>Ratios de rentabilité</b>						
Rés. Net / Capitaux propres (%)	Cste	13,95	0,22	0,10		89
	Délégués = 0	10,35	0,23			
	Délégués = 1	-				
	Effectif moyen	0,00	0,98			
	Age	0,10	0,69			
	Groupe = 0	1,89	0,81			
	Groupe = 1	-				
	Concu étran = 0	0,83	0,96			
	Concu étran = 1	-10,85	0,23			
	Concu étran = 2	-13,48	0,08			
	Concu étran = 3	-				
	Concu natio = 0	-15,75	0,61			
	Concu natio = 1	-6,84	0,40			
	Concu natio = 2	-6,84	0,41			
	Concu natio = 3	-				
Croissance du C.A	-0,03	0,80				

Niveaux de concurrence :

- 0 : nul
- 1 : faible
- 2 : assez fort
- 3 : très fort

## Variable syndicalisation : taux de couverture syndicale, Modèle Linéaire Généralisé

		Paramètre estimé	Signification	R <sup>2</sup>	Variables significatives	N
<b>Ratios de marge</b>						
E.B.E. corrigé C.A. H.T. (%)	Cste	7,14	0,02	0,08	X	85
	Taux de syndicalisation	-10,21	0,20			
	Effectif moyen	0,01	0,23			
	Age	0,00	0,97			
	Groupe = 0	0,72	0,74			
	Groupe = 1	-				
	Concu. étran. = 0	-1,12	0,79			
	Concu. étran. = 1	-0,08	0,97			
	Concu. étran. = 2	0,12	0,96			
	Concu. étran. = 3	-				
	Concu. natio = 0	-0,13	0,99			
	Concu. natio = 1	1,57	0,48			
	Concu. natio = 2	0,42	0,85			
	Concu. natio = 3	-				
	Croissance du C.A.	0,11	0,11			
Rés. courant avt frais fin et I.S. C.A. H.T. (%)	Cste	5,31	0,24	0,07		85
	Taux de syndicalisation	-9,92	0,41			
	Effectif moyen	0,00	0,95			
	Age	0,09	0,40			
	Groupe = 0	-1,92	0,56			
	Groupe = 1	-				
	Concu. étran. = 0	-2,53	0,69			
	Concu. étran. = 1	-4,04	0,28			
	Concu. étran. = 2	-0,88	0,79			
	Concu. étran. = 3	-				
	Concu. natio = 0	3,06	0,81			
	Concu. natio = 1	0,60	0,86			
	Concu. natio = 2	1,38	0,69			
	Concu. natio = 3	-				
	Croissance du C.A.	-0,10	0,36			
Rés. net C.A. H.T. (%)	Cste	3,39	0,05	0,15	X X	84
	Taux de syndicalisation	-12,21	0,01			
	Effectif moyen	0,00	0,71			
	Age	0,01	0,83			
	Groupe = 0	-0,30	0,81			
	Groupe = 1	-				
	Concu. étran. = 0	-4,57	0,06			
	Concu. étran. = 1	0,98	0,49			
	Concu. étran. = 2	-1,06	0,40			
	Concu. étran. = 3	-				
	Concu. natio = 0	3,80	0,43			
	Concu. natio = 1	1,02	0,43			
	Concu. natio = 2	0,37	0,77			
	Concu. natio = 3	-				
	Croissance du C.A.	0,02	0,55			

		Paramètre estimé	Signification	R <sup>2</sup>	Variables significatives	N
<b>Ratios de rentabilité</b>						
E.B.E. / Capitaux investis (%)	Cste	42,48	0,00	0,22	X	89
	Taux de syndicalisation	-32,76	0,17			
	Effectif moyen	0,00	0,91			
	Age	-0,44	0,04		X	
	Groupe = 0	9,56	0,15			
	Groupe = 1	-				
	Concu étran = 0	-7,99	0,53			
	Concu étran = 1	-15,57	0,04		X	
	Concu étran = 2	-8,29	0,21			
	Concu étran = 3	-				
	Concu natio = 0	-18,29	0,47			
	Concu natio = 1	-1,41	0,84			
	Concu natio = 2	-11,28	0,10			
	Concu natio = 3	-				
Croissance du C.A.	0,36	0,08				
Rés. courant avt frais fin. et I.S. / Actif brut (%)	Cste	7,31	0,01	0,07	X	84
	Taux de syndicalisation	-10,34	0,15			
	Effectif moyen	0,00	0,89			
	Age	-0,01	0,80			
	Groupe = 0	0,77	0,67			
	Groupe = 1	-				
	Concu étran = 0	-2,72	0,47			
	Concu étran = 1	-2,02	0,37			
	Concu étran = 2	-1,23	0,54			
	Concu étran = 3	-				
	Concu natio = 0	1,87	0,81			
	Concu natio = 1	1,23	0,55			
	Concu natio = 2	-0,16	0,94			
	Concu natio = 3	-				
Croissance du C.A.	-0,07	0,26				
Rés Net Capitaux propres (%)	Cste	19,23	0,06	0,23	X	84
	Taux de syndicalisation	-96,99	0,00			
	Effectif moyen	-0,01	0,79			
	Age	0,14	0,56			
	Groupe = 0	-1,70	0,82			
	Groupe = 1	-				
	Concu étran = 0	2,51	0,86			
	Concu étran = 1	-8,83	0,29			
	Concu étran = 2	-7,98	0,28			
	Concu étran = 3	-				
	Concu natio = 0	-9,07	0,75			
	Concu natio = 1	-0,40	0,96			
	Concu natio = 2	-5,68	0,46			
	Concu natio = 3	-				
Croissance au C.A.	0,33	0,16				

Niveaux de concurrence 0 : nul, 1 : faible, 2 : assez fort, 3 : très fort

⇒ Absence d'impact négatif significatif des syndicats sur la performance financière, sauf pour les ratios Rés. net / Capitaux propres et Rés. net / C.A. H.T. dans le cas où la syndicalisation est évaluée au travers d'un taux de couverture.

• *Le retraitement des valeurs extrêmes*

**Ratio de marge nette**

. **Données avant retrait des valeurs extrêmes**

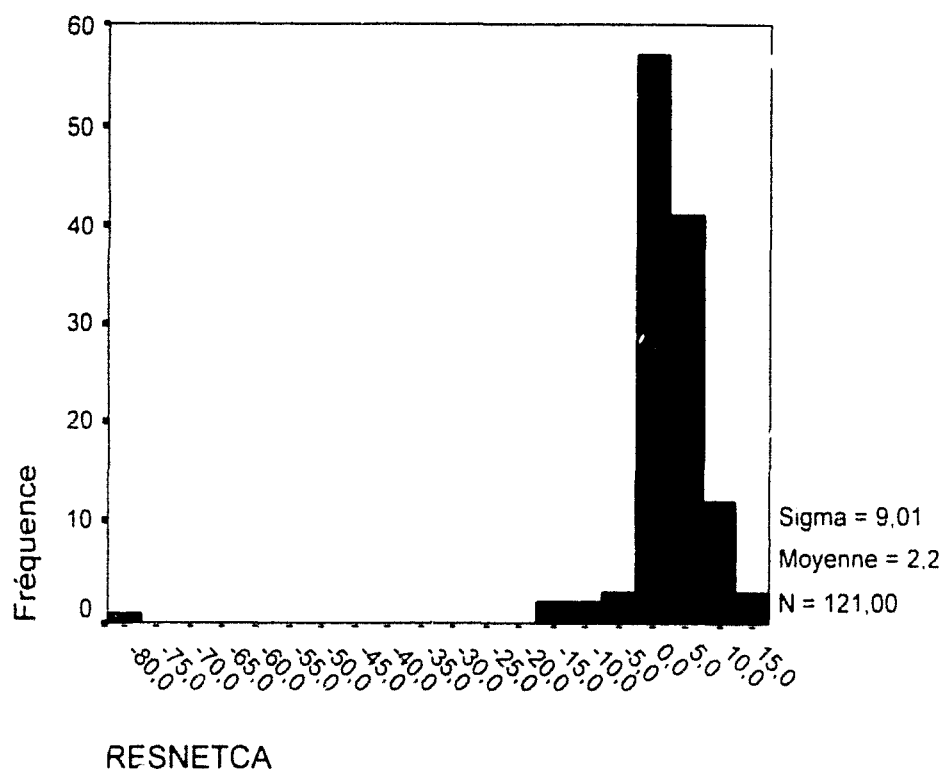
**Récapitulatif du traitement des observations**

	Observations					
	Valide		Manquante		Total	
	N	Pour cent	N	Pour cent	N	Pour cent
RESNETCA	121	86,4%	19	13,6%	140	100,0%

**Descriptives**

		Statistique	Erreur standard
RESNETCA	Moyenne	2,1675	,8187
	Intervalle de confiance à 95% pour la moyenne	Borne inférieure Borne supérieure	,5466 3,7885
	Moyenne tronquée à 5%	2,9091	
	Médiane	2,4267	
	Variance	81,100	
	Ecart-type	9,0055	
	Minimum	-82,15	
	Maximum	15,83	
	intervalle	97,98	
	Intervalle interquartile	4,3300	
	Asymétrie	-6,951	,220
	Aplatissement	64,689	,437

## Histogramme



## . Données après retrait des valeurs extrêmes

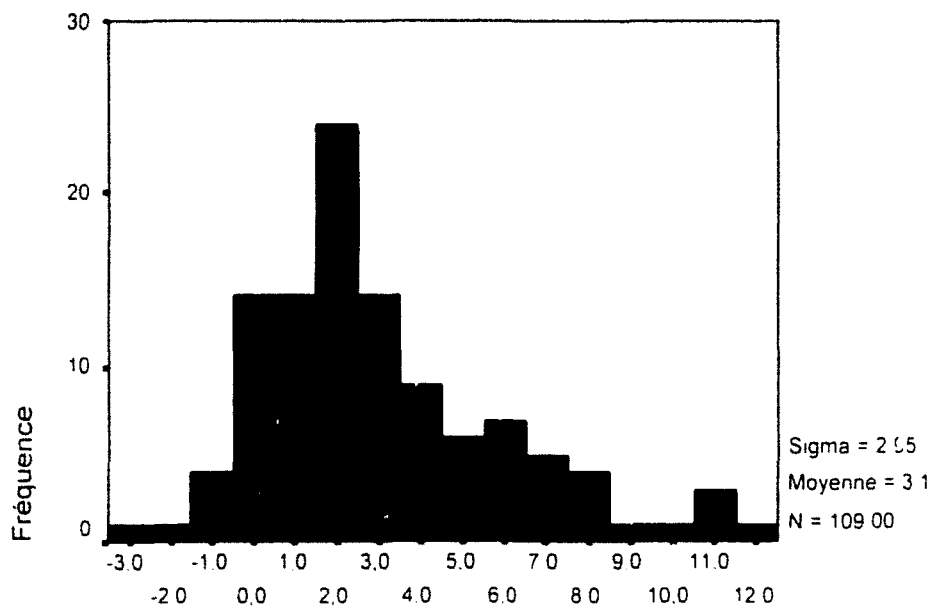
## Récapitulatif du traitement des observations

	Observations					
	Valide		Manquante		Total	
	N	Pour cent	N	Pour cent	N	Pour cent
RESNETCA	109	100,0%	0	,0%	109	100,0%

## Descriptives

		Statistique	Erreur standard
RESNETCA	Moyenne	3,0630	,2823
	Intervalle de confiance à 95% pour la moyenne		
	Borne inférieure	2,5035	
	Borne supérieure	3,6224	
	Moyenne tronquée à 5%	2,8824	
	Médiane	2,4333	
	Variance	8,684	
	Ecart-type	2,9468	
	Minimum	-2,55	
	Maximum	11,65	
	Intervalle	14,20	
	Intervalle interquartile	3,7450	
	Asymétrie	,904	,231
	Aplatissement	,684	,459

## Histogramme

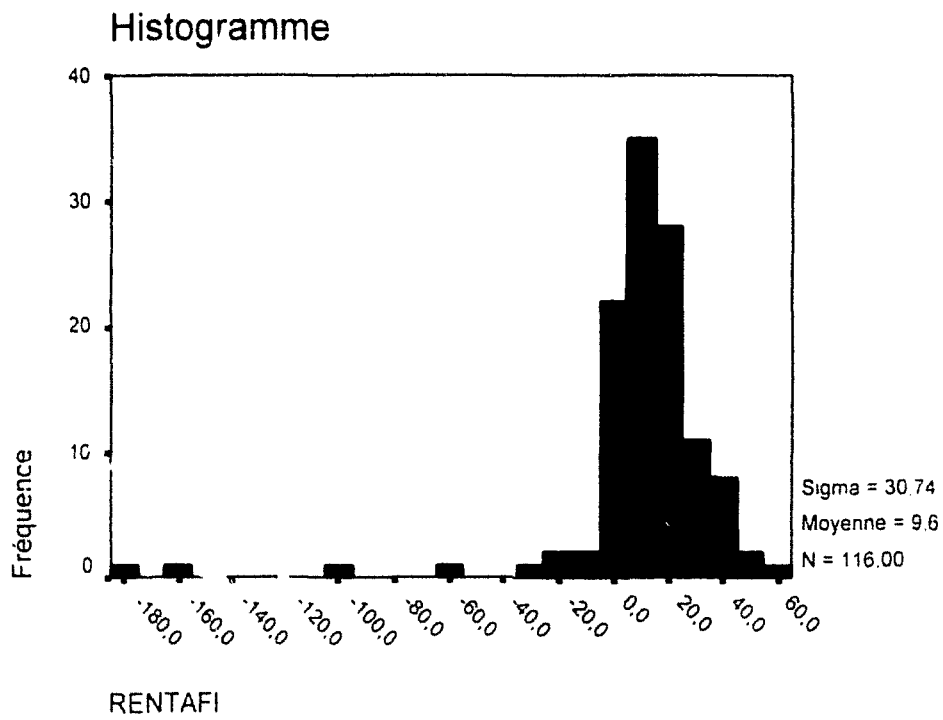


**Ratio de rentabilité financière****. Données avant retrait des valeurs extrêmes****Récapitulatif du traitement des observations**

	Observations					
	Valide		Manquante		Total	
	N	Pour cent	N	Pour cent	N	Pour cent
RENTAFI	116	82,9%	24	17,1%	140	100,0%

**Descriptives**

		Statistique	Erreur standard
RENTAFI	Moyenne	9,6307	2,8541
	Intervalle de confiance à 95% pour la moyenne	Borne inférieure Borne supérieure	
		3,9773 15,2841	
	Moyenne tronquée à 5%	13,3367	
	Médiane	12,6317	
	Variance	944,920	
	Ecart-type	30,7396	
	Minimum	-181,33	
	Maximum	55,57	
	Intervalle	236,90	
	Intervalle interquartile	18,2329	
	Asymétrie	-3,974	,225
	Aplatissement	20,877	,446



**. Données après retrait des valeurs extrêmes**

**Récapitulatif du traitement des observations**

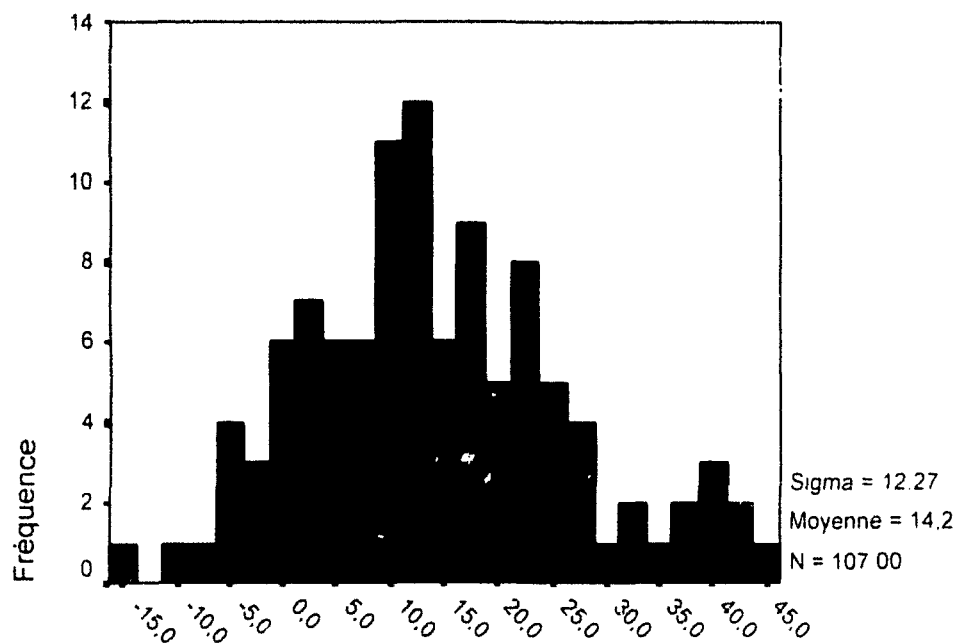
	Observations					
	Valide		Manquante		Total	
	N	Pour cent	N	Pour cent	N	Pour cent
RENTAFI	107	100,0%	0	,0%	107	100,0%



## Descriptives

		Statistique	Erreur standard
RENTAFI	Moyenne	14,1763	1,1861
	Intervalle de confiance à 95% pour la moyenne	Borne inférieure 11,8247 Borne supérieure 16,5279	
	Moyenne tronquée à 5%	13,8821	
	Médiane	12,9300	
	Variance	150,535	
	Ecart-type	12,2693	
	Minimum	-15,19	
	Maximum	44,60	
	Intervalle	59,79	
	Intervalle interquartile	16,7833	
	Asymétrie	,352	234
	Aplatissement	-,057	463

## Histogramme



• *L'impact d'une présence syndicale sur la performance financière (après retrait des valeurs extrêmes)*

Variable syndicalisation : taux de couverture syndicale, Modèle Linéaire Généralisé

		Paramètre estimé	Signification	R <sup>2</sup>	Variables significatives	N
<b>Ratios de marge</b>						
Rés. net C A H.T. (%)	Cste	3,27	0,01	0,11	X	79
	Taux de syndicalisation	-4,53	0,24			
	Effectif moyen	0,00	0,38			
	Age	-0,03	0,31			
	Groupe = 0	0,46	0,64			
	Groupe = 1	-				
	Concu étran. = 0	-2,48	0,2			
	Concu étran. = 1	-0,35	0,75			
	Concu étran. = 2	-0,95	0,33			
	Concu étran. = 3	-				
	Concu natio = 0	1,39	0,71			
	Concu natio = 1	1,25	0,21			
	Concu natio = 2	0,58	0,56			
	Concu natio = 3	-				
Croissance du C A.	0,04	0,26				
<b>Ratios de rentabilité</b>						
Rés net Capitaux propres (%)	Cste	21,32	0,00	0,12	X	80
	Taux de syndicalisation	-23,41	0,12			
	Effectif moyen	0,00	0,85			
	Age	-0,10	0,43			
	Groupe = 0	-1,90	0,62			
	Groupe = 1	-				
	Concu étran. = 0	3,82	0,59			
	Concu étran. = 1	-2,59	0,55			
	Concu étran. = 2	-2,99	0,43			
	Concu étran. = 3	-				
	Concu natio = 0	-10,14	0,48			
	Concu natio = 1	-1,21	0,76			
	Concu natio = 2	-6,20	0,13			
	Concu natio = 3	-				
Croissance du C A.	0,12	0,34				

Niveaux de concurrence :

- 0 : nul
- 1 : faible
- 2 : assez fort
- 3 : très fort

↔ Absence d'impact significatif de la syndicalisation sur les ratios de marge nette et de rentabilité financière après retrait des valeurs extrêmes.

Résultats similaires obtenus pour les autres données financières ainsi que pour la variable syndicalisation 0 / 1 (non présentés ici).

**H1.4 : L'impact des syndicats sur la performance financière est plus marqué pour les entreprises réalisant des investissements en R & D importants.**

• *L'impact des investissements en R & D sur la rentabilité économique*

Variable syndicalisation : 0 / 1, Modèle Linéaire Généralisé

		Paramètre estimé	Signification	R <sup>2</sup>	Variables significatives	N
<b>Rentabilité économique</b>						
E.B.E. corrigé / Capitaux investis (%)	Cste	35,63	0,00	0,27	X	89
	Délégués = 0	10,15	0,14			
	Délégués = 1	-				
	Effectif moyen	0,01	0,59			
	Age	-0,42	0,04	X		
	Groupe = 0	4,07	0,53			
	Groupe = 1	-				
	Concu étran = 0	-10,38	0,39			
	Concu étran = 1	-13,36	0,07			
	Concu étran = 2	-8,97	0,15			
	Concu étran = 3	-				
	Concu natio = 0	-14,17	0,57			
	Concu natio = 1	-2,49	0,70			
	Concu natio = 2	-10,26	0,12			
	Concu natio = 3	-				
	Croissance du C.A.	0,01	0,93			
Invest en R & D	5,82	0,00	X			

Variable syndicalisation : Taux de couverture, Modèle Linéaire Généralisé

		Paramètre estimé	Signification	R <sup>2</sup>	Variables significatives	N
<b>Rentabilité économique</b>						
E.B.E. corrigé / Capitaux investis (%)	Cste	39,73	0,00	0,29	X	84
	Taux de syndicalisation	-36,59	0,11			
	Effectif moyen	0,00	0,97			
	Age	-0,39	0,06			
	Groupe = 0	4,86	0,46			
	Groupe = 1	-				
	Concu étran = 0	-9,61	0,43			
	Concu étran = 1	-11,94	0,11			
	Concu étran = 2	-6,32	0,33			
	Concu étran = 3	-				
	Concu natio = 0	-9,66	0,70			
	Concu natio = 1	0,64	0,92			
	Concu natio = 2	-7,96	0,23			
	Concu natio = 3	-				
	Croissance du C.A.	0,20	0,33			
	Invest en R & D	5,39	0,01	X		

Niveaux de concurrence : 0 : nul, 1 : faible, 2 : assez fort, 3 : très fort

↪ Impact positif significatif des investissements en R & D sur la rentabilité économique.

**H2.2 : L'impact des syndicats sur les salaires résulte de leur activité de négociation.**

**• Présence de délégués syndicaux et négociations salariales dans l'entreprise**

**TEST DU KHI-DEUX**

**Récapitulatif du traitement des observations**

	Observations					
	Valide		Manquante		Total	
	N	Pour cent	N	Pour cent	N	Pour cent
SALAIRES * DELEGUES	139	99,3%	1	,7%	140	100,0%

SALAIRES = négociations salariales

**Tableau croisé SALAIRES \* DELEGUES**

			DELEGUES		Total
			Pas de délégués	Présence de délégués	
SALAIRES	Pas de négociations	Effectif	81	7	88
		Effectif théorique	58,2	29,8	88,0
	Négociations	Effectif	11	40	51
		Effectif théorique	33,8	17,2	51,0
Total		Effectif	92	47	139
		Effectif théorique	92,0	47,0	139,0

**Tests du Khi-deux**

	Valeur	ddl	Signification asymptotique (bilatérale)	Signification exacte (bilatérale)	Signification exacte (unilatérale)
Khi-deux de Pearson	71,660 <sup>a</sup>	1	,000		
Correction pour la continuité	68,545	1	,000		
Rapport de vraisemblance	75,811	1	,000		
Test exact de Fisher				,000	,000
Association linéaire par linéaire	71,144	1	,000		
Nombre d'observations valides	139				

a. Calculé uniquement pour un tableau 2x2

b. 0 cellules (.0%) ont un effectif théorique inférieur à 5. L'effectif théorique minimum est de 17,24

⇒ Lien de dépendance entre la présence de délégués syndicaux et l'organisation de négociations salariales dans l'entreprise.

• *Présence de délégués syndicaux et accords salariaux dans l'entreprise*

TEST DU KHI-DEUX

Récapitulatif du traitement des observations

	Observations					
	Valide		Manquante		Total	
	N	Pour cent	N	Pour cent	N	Pour cent
ACCORDS * DELEGUES	139	99,3%	1	,7%	140	100,0%

ACCORDS = accords salariaux

Tableau croisé ACCORDS \* DELEGUES

			DELEGUES		Total
			Pas de délégués	Présence de délégués	
ACCORDS	Pas d'accords	Effectif	86	15	101
		Effectif théorique	66,8	34,2	101,0
	Accords	Effectif	6	32	38
		Effectif théorique	25,2	12,8	38,0
Total		Effectif	92	47	139
		Effectif théorique	92,0	47,0	139,0

Tests du Khi-deux

	Valeur	ddl	Signification asymptotique (bilatérale)	Signification exacte (bilatérale)	Signification exacte (unilatérale)
Khi-deux de Pearson	59,353 <sup>a</sup>	1	,000		
Correction pour la continuité	56,294	1	,000		
Rapport de vraisemblance	59,847	1	,000		
Test exact de Fisher				,000	,000
Association linéaire par linéaire	58,926	1	,000		
Nombre d'observations valides	139				

<sup>a</sup> Calculé uniquement pour un tableau 2x2

<sup>b</sup> 0 cellules (.0%) ont un effectif théorique inférieur à 5. L'effectif théorique minimum est de 12,85

↔ Lien de dépendance entre la présence de délégués syndicaux et la signature d'accords salariaux dans l'entreprise.

• *Taux de syndicalisation et négociations salariales dans l'entreprise*

TEST DU KHI-DEUX

Récapitulatif du traitement des observations

	Observations					
	Valide		Manquante		Total	
	N	Pour cent	N	Pour cent	N	Pour cent
SALAIRES * Taux de synd. par classes	132	94,3%	8	5,7%	140	100,0%

SALAIRES = négociations salariales

Tableau croisé SALAIRES \* Taux de synd. par classes

			Taux de synd. par classes			Total
			0	[0,01 , 0,14]	[0,15 , 1]	
SALAIRES	Pas de négociations	Effectif	81	3	4	88
		Effectif théorique	61,3	12,7	14,0	88,0
	Négociations	Effectif	11	16	17	44
		Effectif théorique	30,7	6,3	7,0	44,0
Total		Effectif	92	19	21	132
		Effectif théorique	92,0	19,0	21,0	132,0

Tests du Khi-deux

	Valeur	ddl	Signification asymptotique (bilatérale)
Khi-deux de Pearson	62,479 <sup>a</sup>	2	,000
Rapport de vraisemblance	63,661	2	,000
Association linéaire par linéaire	52,539	1	,000
Nombre d'observations valides	132		

a. 0 cellules (.0%) ont un effectif théorique inférieur à 5. L'effectif théorique minimum est de 6,33

↔ Lien de dépendance entre le taux de syndicalisation (par classes) et l'organisation de négociations salariales dans l'entreprise.

• *Taux de syndicalisation et accords salariaux dans l'entreprise*

TEST DU KHI-DEUX

Récapitulatif du traitement des observations

	Observations					
	Valide		Manquante		Total	
	N	Pour cent	N	Pour cent	N	Pour cent
ACCORDS * Taux de synd. par classes	132	94,3%	8	5,7%	140	100,0%

ACCORDS = accords salariaux

Tableau croisé ACCORDS \* Taux de synd. par classes

			Taux de synd. par classes			Total
			0	[0,01 . 0,14]	[0,15 , 1]	
ACCORDS	Pas d'accords	Effectif	86	6	9	101
		Effectif théorique	70,4	14,5	16,1	101,0
	Accords	Effectif	6	13	12	31
		Effectif théorique	21,6	4,5	4,9	31,0
Total		Effectif	92	19	21	132
		Effectif théorique	92,0	19,0	21,0	132,0

Tests du Khi-deux

	Valeur	ddl	Signification asymptotique (bilatérale)
Khi-deux de Pearson	49,322 <sup>a</sup>	2	.000
Rapport de vraisemblance	47,157	2	.000
Association linéaire par linéaire	37,955	1	.000
Nombre d'observations valides	132		

a. 2 cellules (33,3%) ont un effectif théorique inférieur à 5.  
L'effectif théorique minimum est de 4,46

↔ Relation impossible à tester : effectif théorique inférieur à 5.

• *L'impact des négociations salariales sur la rémunération des salariés*

Modèle Linéaire Généralisé

		Paramètre estimé	Signification	R <sup>2</sup>	Variables significatives	N
<b>Ratios de rémunération</b>						
Salaires / Effectif permanent (K.F)	Cste	128,33	0,00	0,08	X	89
	Négociations = 0	-7,11	0,47			
	Négociations = 1	-				
	Effectif moyen	0,00	0,94			
	Age	0,42	0,16			
	Groupe = 0	12,61	0,17			
	Groupe = 1	-				
	Concu étran = 0	24,15	0,19			
	Concu étran = 1	-4,27	0,69			
	Concu étran = 2	2,12	0,81			
	Concu étran = 3	-				
	Concu natio = 0					
	Concu natio = 1	1,24	0,90			
	Concu natio = 2	6,42	0,50			
	Concu natio = 3	-				
Croissance du C A	0,08	0,61				
Charges de perso V A corrigée (%)	Cste	73,52	0,00	0,24	X	89
	Négociations = 0	-13,85	0,13			
	Négociations = 1	-				
	Effectif moyen	-0,03	0,29			
	Age	-0,06	0,82			
	Groupe = 0	17,47	0,04		X	
	Groupe = 1	-				
	Concu étran = 0	2,97	0,86			
	Concu étran = 1	1,16	0,91			
	Concu étran = 2	10,77	0,20			
	Concu étran = 3	-				
	Concu natio = 0					
	Concu natio = 1	-1,12	0,90			
	Concu natio = 2	-0,69	0,94			
	Concu natio = 3	-				
Croissance du C A	0,51	0,00		X		

Niveaux de concurrence 0 : nul, 1 : faible, 2 : assez fort, 3 : très fort



• *L'impact des accords salariaux sur la rémunération des salariés*

Modèle Linéaire Généralisé

		Paramètre estimé	Signification	R <sup>2</sup>	Variables significatives	N
<b>Ratios de rémunération</b>						
Salaires Effectif permanent (KF)	Cste	127,96	0,00	0,07	X	89
	Accords = 0	-3,88	0,71			
	Accords = 1	-				
	Effectif moyen	0,01	0,83			
	Age	0,40	0,19			
	Groupe = 0	11,40	0,21			
	Groupe = 1	-				
	Concu étran = 0	22,45	0,21			
	Concu étran = 1	-5,24	0,62			
	Concu étran = 2	1,60	0,86			
	Concu étran = 3	-				
	Concu natio = 0					
	Concu natio = 1	1,33	0,89			
	Concu natio = 2	5,89	0,54			
	Concu natio = 3	-				
Croissance du C.A.	0,07	0,63				
Charges de perso. V.A corrigée (%)	Cste	70,10	0,00	0,22	X	89
	Accords = 0	-4,79	0,63			
	Accords = 1	-				
	Effectif moyen	-0,02	0,54			
	Age	-0,07	0,79			
	Groupe = 0	14,82	0,08			
	Groupe = 1	-				
	Concu étran = 0	-0,62	0,97			
	Concu étran = 1	0,93	0,92			
	Concu étran = 2	9,83	0,25			
	Concu étran = 3	-				
	Concu natio = 0					
	Concu natio = 1	-0,74	0,93			
	Concu natio = 2	-1,67	0,85			
	Concu natio = 3	-				
Croissance du C.A.	0,51	0,00		X		

Niveaux de concurrence : 0 : nul, 1 : faible, 2 : assez fort, 3 : très fort

↳ Négociations et accords salariaux sans effet sur la rémunération des salariés.

Impact positif significatif de la croissance du chiffre d'affaires sur la part de valeur ajoutée consacrée aux chaînes de personnel.

• *Négociations salariales et écarts de rémunération*

**TEST-T**

**Statistiques de groupe**

		N	Moyenne	Ecart-type	Erreur standard moyenne
SALMOY	Pas de négociations	72	145,5530	37,6868	4,4414
	Négociations	45	141,2300	24,8404	3,7030
REMUTRAV	Pas de négociations	75	76,2008	28,6945	3,3134
	Négociations	45	76,1407	27,0549	4,0331

SALMOY = Salaires / Effectif permanent (KF)

REMUTRAV = Charges de personnel / V.A. corrigée (%)

**Test d'échantillons indépendants**

		Test de Levene sur l'égalité des variances		Test-t pour égalité des moyennes						
		F	Sig.	t	ddl	Sig. (bilatérale)	Différence moyenne	Différence écart-type	Intervalle de confiance 95% de la différence	
									Inférieure	Supérieure
SALMOY	Hypothèse de variances égales	6,667	,011	,682	115	,497	4,3230	6,3396	-8,2345	16,8805
	Hypothèse de variances inégales			,748	114,634	,456	4,3230	5,7826	-7,1316	15,7776
REMUTRAV	Hypothèse de variances égales	,070	,792	,011	118	,991	6,013E-02	5,2975	-10,4304	10,5507
	Hypothèse de variances inégales			,012	97,129	,991	6,013E-02	5,2196	-10,2992	10,4194

405 → Différence très significative d'écarts types pour les salaires moyens uniquement.

• *Accords salariaux et écarts de rémunération*

**TEST-T**

**Statistiques de groupe**

	ACCORDS	N	Moyenne	Ecart-type	Erreur standard moyenne
SALMOY	Pas d'accords	84	145,2346	36,7961	4,0148
	Accords	33	140,4684	22,0738	3,8426
REMUTRAV	Pas d'accords	87	76,5713	27,0776	2,9030
	Accords	33	75,1419	30,6352	5,3329

SALMOY = Salaires / Effectif permanent (KF)

REMUTRAV = Charges de personnel / V.A. corrigée (%)

**Test d'échantillons indépendants**

		Test de Levene sur l'égalité des variances		Test-t pour égalité des moyennes						
		F	Sig.	t	ddl	Sig. (bilatérale)	Différence moyenne	Différence écart-type	Intervalle de confiance 95% de la différence	
									Inférieure	Supérieure
SALMOY	Hypothèse de variances égales	8,656	,004	,695	115	,488	4,7663	6,8533	-8,8089	18,3414
	Hypothèse de variances inégales			,858	95,927	,393	4,7663	5,5573	-6,2650	15,7976
REMUTRAV	Hypothèse de variances égales	,353	,554	,249	118	,804	1,4294	5,7422	-9,9417	12,8006
	Hypothèse de variances inégales			,235	52,074	,815	1,4294	6,0719	-10,7542	13,6131

•> Différence très significative d'écarts types pour les salaires moyens uniquement.

**H2.4 : L'impact des syndicats sur les salaires est plus marqué pour les entreprises réalisant des investissements en R & D importants.**

**• L'impact des investissements en R & D sur les salaires**

		Paramètre estimé	Signification	R <sup>2</sup>	Variables significatives	N
<b>Ratios de rémunération</b>						
Salaires Effectif permanent (KF)	Cste	122,78	0,00	0,08	X	90
	Effectif moyen	0,01	0,64			
	Age	0,44	0,14			
	Groupe = 0	9,61	0,30			
	Groupe = 1	-				
	Concu étran = 0	21,45	0,24			
	Concu étran = 1	-4,29	0,69			
	Concu étran = 2	2,48	0,79			
	Concu étran = 3	-				
	Concu natio = 0	-0,23	0,99			
	Concu natio = 1	2,26	0,81			
	Concu natio = 2	6,82	0,48			
	Concu natio = 3	-				
	Croissance du C.A.	0,08	0,61			
	Invest. en R & D	1,75	0,56			
Charges de perso. V.A. corrigée (%)	Cste	66,57	0,00	0,22	X	90
	Effectif moyen	-0,01	0,67			
	Age	-0,07	0,80			
	Groupe = 0	15,59	0,07			
	Groupe = 1	-				
	Concu étran = 0	-0,51	0,98			
	Concu étran = 1	-2,5	0,80			
	Concu étran = 2	9,22	0,28			
	Concu étran = 3	-				
	Concu natio = 0	-3,76	0,91			
	Concu natio = 1	-1,02	0,91			
	Concu natio = 2	-2,45	0,78			
	Concu natio = 3	-				
	Croissance du C.A.	0,55	0,00		X	
	Invest. en R & D	-1,68	0,55			

Niveaux de concurrence : 0 : nul, 1 : faible, 2 : assez fort, 3 : très fort

☞ Absence d'impact positif significatif des investissements en R & D sur la rémunération des salariés.

Résultats similaires lorsque la variable syndicalisation (variable dichotomique ou taux de couverture) est intégrée dans le modèle (non présentés ici)

**H3.3 : Les entreprises syndiquées présentent un ratio d'intensité capitalistique supérieur à celui des autres entreprises.**

• *Comparaison entreprises syndiquées / non syndiquées*

**TEST-T**

**Statistiques de groupe**

DELEGUES		N	Moyenne	Ecart-type	Erreur standard moyenne
INTENCAP	Pas de délégués	79	242,3574	334,5532	37,6402
	Présence de délégués	40	313,0294	166,3564	26,3033

INTENCAP = intensité capitalistique (KF)

**Test d'échantillons indépendants**

		Test de Levene sur l'égalité des variances		Test-t pour égalité des moyennes						
		F	Sig	t	ddl	Sig (bilatérale)	Différence moyenne	Différence écart-type	Intervalle de confiance 95% de la différence	
									Inférieure	Supérieure
INTENCAP	Hypothèse de variances égales	,597	,441	-1,258	117	,211	-70,6720	56,1902	-181,9538	40,6098
	Hypothèse de variances inégales			-1,539	116,986	,126	-70,6720	45,9200	-161,6142	20,2702

⇒ Absence de différence significative de moyennes entre entreprises syndiquées et non syndiquées pour le ratio d'intensité capitalistique

• *L'impact d'une présence syndicale sur le ratio d'intensité capitalistique*

Variable syndicalisation : 0/1, Modèle Linéaire Généralisé

		Paramètre estimé	Signification	R <sup>2</sup>	Variables significatives	N
<b><i>Intensité capitalistique</i></b>						
Immos brutes d'exploit. Effectif total (KF)	Cste	196,91	0,15	0,13		88
	Délégués = 0	63,77	0,54			
	Délégués = 1	-				
	Effectif moyen	0,03	0,94			
	Age	3,99	0,19			
	Groupe = 0	-182,88	0,06			
	Groupe = 1	-				
	Concu étran = 0	-58,45	0,75			
	Concu étran = 1	-64,30	0,55			
	Concu étran = 2	-11,79	0,90			
	Concu étran = 3	-				
	Concu natio = 0	76,91	0,84			
	Concu natio = 1	34,49	0,72			
	Concu natio = 2	119,00	0,23			
	Concu natio = 3	-				
	Croissance du C A	0,04	0,98			

Variable syndicalisation : Taux de couverture, Modèle Linéaire Généralisé

		Paramètre estimé	Signification	R <sup>2</sup>	Variables significatives	N
<b><i>Intensité capitalistique</i></b>						
Immos brutes d'exploit. Effectif total (KF)	Cste	246,76	0,07	0,13		83
	Taux de syndicalisation	-247,78	0,49			
	Effectif moyen	-0,03	0,91			
	Age	4,06	0,20			
	Groupe = 0	-180,01	0,07			
	Groupe = 1	-				
	Concu étran = 0	-61,51	0,74			
	Concu étran = 1	-64,41	0,57			
	Concu étran = 2	-9,47	0,92			
	Concu étran = 3	-				
	Concu natio = 0	92,04	0,81			
	Concu natio = 1	47,40	0,64			
	Concu natio = 2	124,72	0,22			
	Concu natio = 3	-				
	Croissance du C A	0,03	0,99			

Niveaux de concurrence : 0 : nul, 1 : faible, 2 : assez fort, 3 : très fort

⇒ Absence d'impact significatif des syndicats sur le ratio d'intensité capitalistique.

• *Le retraitement des valeurs extrêmes pour l'intensité capitalistique*

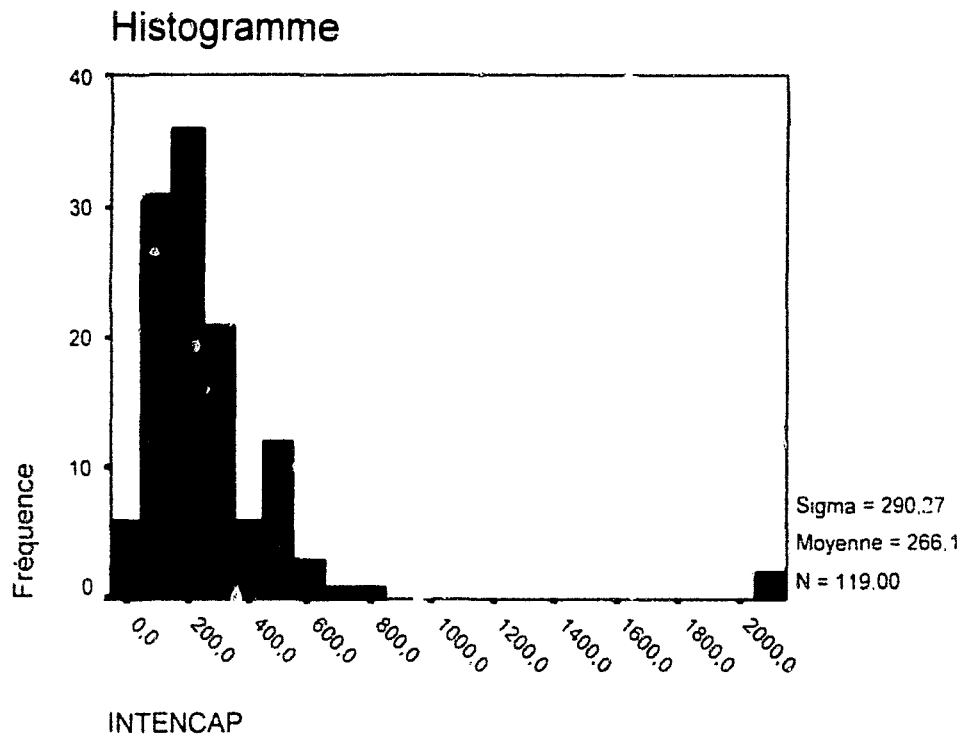
. **Données avant retrait des valeurs extrêmes**

**Récapitulatif du traitement des observations**

	Observations					
	Valide		Manquante		Total	
	N	Pour cent	N	Pour cent	N	Pour cent
INTENCAP	119	85,0%	21	15,0%	140	100,0%

**Descriptives**

		Statistique	Erreur standard
INTENCAP	Moyenne	266,1127	26,6088
	Intervalle de confiance à 95% pour la moyenne	Borne inférieure 213,4200 Borne supérieure 318,8054	
	Moyenne tronquée à 5%	228,7129	
	Médiane	191,8167	
	Variance	84255,493	
	Ecart-type	290,2680	
	Minimum	17,99	
	Maximum	2139,09	
	Intervalle	2121,10	
	Intervalle interquartile	198,7800	
	Asymétrie	4,498	222
	Aplatissement	26 276	440



#### . Données après retrait des valeurs extrêmes

Récapitulatif du traitement des observations

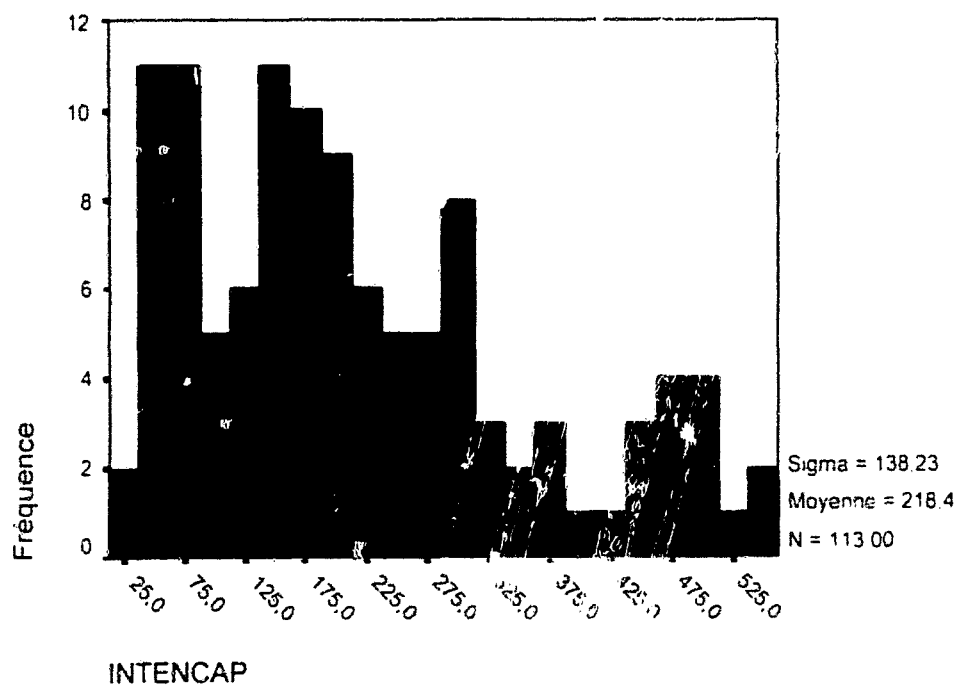
	Observations					
	Valide		Manquante		Total	
	N	Pour cent	N	Pour cent	N	Pour cent
INTENCAP	113	100,0%	0	,0%	113	100,0%



## Descriptives

		Statistique	Erreur standard
INTENCAP	Moyenne	218,4009	13,0033
	Intervalle de confiance à 95% pour la moyenne		
	Borne inférieure	192,6365	
	Borne supérieure	244,1553	
	Moyenne tronquée à 5%	211,7623	
	Médiane	188,1100	
	Variance	19106,721	
	Ecart-type	138,2271	
	Minimum	17,99	
	Maximum	555,08	
	Intervalle	537,09	
	Intervalle interquartile	181,7733	
	Asymétrie	,722	,227
	Aplatissement	-,340	,451

## Histogramme



• *L'impact d'une présence syndicale sur le ratio d'intensité capitalistique (après retrait des valeurs extrêmes)*

Variable syndicalisation : 0/1, Modèle Linéaire Généralisé

		Paramètre estimé	Signification	R <sup>2</sup>	Variables significatives	N
<b>Intensité capitalistique</b>						
Immos brutes d'exploit. / Effectif total (KF)	Cste	123,87	0,02	0,38	X	83
	Délégués = 0	-24,22	0,52			
	Délégués = 1	-				
	Effectif moyen	0,23	0,06			
	Age	3,19	0,01			
	Groupe = 0	-67,56	0,06			
	Groupe = 1	-				
	Concu étran = 0	20,46	0,75			
	Concu étran = 1	8,25	0,83			
	Concu étran = 2	35,75	0,29			
	Concu étran = 3	-				
	Concu natio = 0	45,64	0,73			
	Concu natio = 1	36,87	0,29			
	Concu natio = 2	50,30	0,17			
	Concu natio = 3	-				
	Croissance du C.A	0,02	0,98			

Variable syndicalisation : Taux de couverture, Modèle Linéaire Généralisé

		Paramètre estimé	Signification	R <sup>2</sup>	Variables significatives	N
<b>Intensité capitalistique</b>						
Immos brutes d'exploit. / Effectif total (KF)	Cste	91,50	0,05	0,40	X	78
	Taux d syndicalisation	82,32	0,49			
	Effectif moyen	0,25	0,02			
	Age	3,37	0,00			
	Groupe = 0	-58,22	0,08			
	Groupe = 1	-				
	Concu étran = 0	20,16	0,75			
	Concu étran = 1	6,22	0,87			
	Concu étran = 2	26,37	0,43			
	Concu étran = 3	-				
	Concu natio = 0	42,54	0,73			
	Concu natio = 1	38,46	0,26			
	Concu natio = 2	44,45	0,20			
	Concu natio = 3	-				
	Croissance du C.A	0,26	0,81			

Niveaux de concurrence : 0 : nul, 1 : faible, 2 : assez fort, 3 : tres fort

⇨ Absence d'impact significatif des syndicats sur le ratio d'intensité capitalistique.

### H3.3.1 : L'investissement en capital dû à la présence de syndicats a un effet positif sur la productivité des salariés.

#### Modèle Linéaire Généralisé (sans prise en compte de la variable syndicalisation)

		Paramètre estimé	Signification	R <sup>2</sup>	Variables significatives	N
<b>Ratios de productivité</b>						
Production / Effectif total (KF)	Cste	733,12	0,00	0,38	X	82
	Intensité cap	0,59	0,00		X	
	Effectif moyen	0,07	0,83			
	Age	-3,10	0,36			
	Groupe = 0	-118,96	0,27			
	Groupe = 1	-				
	Concu étran = 0	39,16	0,86			
	Concu étran = 1	-146,00	0,24			
	Concu étran = 2	-45,64	0,66			
	Concu étran = 3	-				
	Concu natio = 0	20,68	0,96			
	Concu natio = 1	-34,46	0,75			
	Concu natio = 2	27,60	0,80			
	Concu natio = 3	-				
	Croissance du C.A.	1,45	0,39			
V.A. corrigée / Effectif total (KF)	Cste	242,52	0,00	0,32	X	88
	Intensité cap	0,16	0,00		X	
	Effectif moyen	0,08	0,28			
	Age	-0,15	0,85			
	Groupe = 0	26,32	0,29			
	Groupe = 1	-				
	Concu étran = 0	46,90	0,33			
	Concu étran = 1	-17,03	0,55			
	Concu étran = 2	-17,74	0,46			
	Concu étran = 3	-				
	Concu natio = 0	-37,58	0,70			
	Concu natio = 1	-9,41	0,71			
	Concu natio = 2	-1,52	0,95			
	Concu natio = 3	-				
	Croissance du C.A.	-0,14	0,73			

Niveaux de concurrence : 0 : nul, 1 : faible, 2 : assez fort, 3 : très fort

⇒ Impact positif significatif de l'intensité capitaliste sur la productivité des salariés quels que soient les indicateurs utilisés.

## Modèle Linéaire Généralisé (avec prise en compte de la variable syndicalisation)

Variable syndicalisation : 0 / 1

		Paramètre estimé	Signification	R <sup>2</sup>	Variables significatives	N
<b>Ratios de productivité</b>						
Production / Effectif total (KF)	Cste	793,53	0,00	0,39	X	82
	Intensité cap	0,60	0,00		X	
	Délégués = 0	-111,14	0,33			
	Délégués = 1	-				
	Effectif moyen	-0,08	0,81			
	Age	-3,10	0,36			
	Groupe = 0	-82,59	0,47			
	Groupe = 1	-				
	Concu étran = 0	13,93	0,95			
	Concu étran = 1	-137,74	0,27			
	Concu étran = 2	-45,26	0,66			
	Concu étran = 3	-				
	Concu natio = 0	62,76	0,88			
	Concu natio = 1	-30,03	0,78			
	Concu natio = 2	44,15	0,69			
	Concu natio = 3	-				
Croissance du C A	1,17	0,50				
V.A. corrigée / Effectif total (KF)	Cste	257,91	0,00	0,33	X	88
	Intensité cap	0,16	0,00		X	
	Délégués = 0	-27,23	0,32			
	Délégués = 1	-				
	Effectif moyen	0,04	0,62			
	Age	-0,14	0,86			
	Groupe = 0	34,24	0,19			
	Groupe = 1	-				
	Concu étran = 0	-44,51	0,35			
	Concu étran = 1	-15,43	0,59			
	Concu étran = 2	-18,17	0,45			
	Concu étran = 3	-				
	Concu natio = 0	-30,57	0,75			
	Concu natio = 1	-8,12	0,75			
	Concu natio = 2	3,68	0,89			
	Concu natio = 3	-				
Croissance du C A	-0,20	0,62				

## Variable syndicalisation : Taux de couverture

		Paramètre estimé	Signification	R <sup>2</sup>	Variables significatives	N
<b>Ratios de productivité</b>						
Production / Effectif total (KF)	Cste	653,07	0,00	0,49	X	77
	Intensité cap.	0,55	0,00		X	
	Taux de syndicalisation	-229,73	0,46			
	Effectif moyen	0,01	0,97			
	Age	-1,48	0,59			
	Groupe = 0	-98,36	0,29			
	Groupe = 1	-				
	Concu. étran. = 0	86,64	0,65			
	Concu. étran. = 1	-140,98	0,17			
	Concu. étran. = 2	-55,56	0,53			
	Concu. étran. = 3	-				
	Concu. natio = 0	22,34	0,95			
	Concu. natio = 1	-40,44	0,65			
	Concu. natio = 2	49,85	0,59			
	Concu. natio = 3	-				
Croissance du C.A.	8,21	0,01		X		
V.A. corrigée Effectif total (KF)	Cste	219,50	0,00	0,33	X	83
	Intensité cap.	0,16	0,00		X	
	Taux de syndicalisation	32,69	0,72			
	Effectif moyen	0,07	0,36			
	Age	0,01	0,99			
	Groupe = 0	32,61	0,21			
	Groupe = 1	-				
	Concu. étran. = 0	49,18	0,30			
	Concu. étran. = 1	-10,80	0,70			
	Concu. étran. = 2	-11,52	0,64			
	Concu. étran. = 3	-				
	Concu. natio = 0	-24,17	0,80			
	Concu. natio = 1	-1,56	0,95			
	Concu. natio = 2	3,10	0,90			
	Concu. natio = 3	-				
Croissance du C.A.	0,79	0,35				

Niveaux de concurrence : 0 : nul, 1 : faible, 2 : assez fort, 3 : très fort

- \* Impact positif significatif de l'intensité capitaliste sur la productivité des salariés.
- Absence d'effet de la variable syndicalisation quels que soient les indicateurs utilisés.

**H3.4 : La présence de syndicats conduit les employeurs à modifier l'organisation du travail dans l'entreprise.**

• *Système d'assurance qualité et appartenance à un groupe*

**TEST DU KHI-DEUX**

**Récapitulatif du traitement des observations**

	Observations					
	Valide		Manquante		Total	
	N	Pour cent	N	Pour cent	N	Pour cent
QUALITE * GROUPE	134	95,7%	6	4,3%	140	100,0%

**Tableau croisé QUALITE \* GROUPE**

		GROUPE		Total
		Hors groupe	Appartenance à un groupe	
QUALITE 0	Effectif	37	7	44
	% dans GROUPE	55,2%	10,4%	32,8%
1,0	Effectif	30	60	90
	% dans GROUPE	44,8%	89,6%	67,2%
Total	Effectif	67	67	134
	% dans GROUPE	100,0%	100,0%	100,0%

**Tests du Khi-deux**

	Valeur	ddl	Signification asymptotique (bilatérale)	Signification exacte (bilatérale)	Signification exacte (unilatérale)
Khi-deux de Pearson	30,455 <sup>a</sup>	1	,000		
Correction pour la continuité	28,458	1	,000		
Rapport de vraisemblance	32,633	1	,000		
Test exact de Fisher				,000	,000
Association linéaire par linéaire	30,227	1	,000		
Nombre d'observations valides	134				

<sup>a</sup> Calculé uniquement pour un tableau 2x2

<sup>b</sup> 0 cellules (.0%) ont un effectif théorique inférieur à 5. L'effectif théorique minimum est de 22,00

⇒ Lien de dépendance entre l'adoption d'un système d'assurance qualité et l'appartenance à un groupe.

• *Système d'assurance qualité et niveau d'exposition à la concurrence*

**TEST DU KHI-DEUX**

**Concurrence nationale**

**Tableau croisé**

		CONCUNA1		Total	
		Nulle/faible	Assez forte/Très forte		
QUALITE	.0	Effectif	21	24	45
		% dans CONCUNA1	43,8%	29,3%	34,6%
	1.0	Effectif	27	58	85
		% dans CONCUNA1	56,3%	70,7%	65,4%
Total		Effectif	48	82	130
		% dans CONCUNA1	100,0%	100,0%	100,0%

CONCUNA1 = concurrence nationale<sup>a</sup>

**Tests du Khi-deux**

	Valeur	ddl	Signification asymptotique (bilatérale)	Signification exacte (bilatérale)	Signification exacte (unilatérale)
Khi-deux de Pearson	2,805 <sup>b</sup>	1	,094		
Correction pour la continuité	2,202	1	,138		
Rapport de vraisemblance	2,774	1	,096		
Test exact de Fisher				,126	,069
Association linéaire par linéaire	2,784	1	,095		
Nombre d'observations valides	130				

a Calculé uniquement pour un tableau 2x2

b 0 cellules (.0%) ont un effectif théorique inférieur à 5. L'effectif théorique minimum est de 16,62

Concurrence étrangère

Tableau croisé

		CONCUET1		Total	
		Nulle/faible	Assez forte/très forte		
QUALITE	.0	Effectif	21	18	39
		% dans CONCUET1	53,8%	20,9%	31,2%
	1.0	Effectif	18	68	86
		% dans CONCUET1	46,2%	79,1%	68,8%
Total		Effectif	39	86	125
		% dans CONCUET1	100,0%	100,0%	100,0%

CONCUET1 = concurrence étrangère

Tests du Khi-deux

	Valeur	ddl	Signification asymptotique (bilatérale)	Signification exacte (bilatérale)	Signification exacte (unilatérale)
Khi-deux de Pearson	13,543 <sup>b</sup>	1	,000		
Correction pour la continuité	12,053	1	,001		
Rapport de vraisemblance	13,097	1	,000		
Test exact de Fisher				,000	,000
Association linéaire par linéaire	13,435	1	,000		
Nombre d'observations valides	125				

a Calculé uniquement pour un tableau 2x2

b 0 cellules (.0%) ont un effectif théorique inférieur à 5. L'effectif théorique minimum est de 12,17

↔ Lien de dépendance entre l'adoption d'un système d'assurance qualité et le niveau d'exposition à la concurrence étrangère uniquement.



**H3.4.1 : Les changements organisationnels induits par la présence de syndicats permettent d'augmenter la productivité des salariés.**

**Modèle Linéaire Généralisé**

**Base de données : Entreprises syndiquées uniquement**

		Paramètre estimé	Signification	R <sup>2</sup>	Variables significatives	N	
<b>Ratios de productivité</b>							
Production Effectif total (KF)	Cste	657,20	0,11	0,40		28	
	Formalisation = 0	-5,04	0,99				
	Formalisation = 1	-					
	Objectifs = 0	237,91	0,54				
	Objectifs = 1	-					
	Contrôle = 0	150,55	0,66				
	Contrôle = 1	-					
	Effectif moyen	-0,19	0,77				
	Age	-1,37	0,83				
	Groupe = 0	63,49	0,94				
	Groupe = 1	-					
	Concu étran. = 0	152,38	0,88				
	Concu étran. = 1	-869,74	0,10				
	Concu étran. = 2	119,41	0,59				
	Concu étran. = 3	-					
	Concu natio. = 0						
	Concu natio. = 1	9,37	0,97				
	Concu natio. = 2	137,31	0,65				
	Concu natio. = 3	-					
	Croissance du C.A.	2,97	0,41				
Intensité cap.	-0,12	0,85					
V.A. corrigée Effectif total (KF)	Cste	212,96	0,00	0,63	X	28	
	Formalisation = 0	-32,30	0,59				
	Formalisation = 1	-					
	Objectifs = 0	26,30	0,67				
	Objectifs = 1	-					
	Contrôle = 0	15,38	0,78				
	Contrôle = 1	-					
	Effectif moyen	0,06	0,58				
	Age	-0,58	0,57				
	Groupe = 0	232,00	0,09				
	Groupe = 1	-					
	Concu étran. = 0	-22,72	0,89				
	Concu étran. = 1	-167,57	0,05				X
	Concu étran. = 2	-47,63	0,19				
	Concu étran. = 3	-					
	Concu natio. = 0						
	Concu natio. = 1	-11,19	0,76				
	Concu natio. = 2	78,47	0,12				
	Concu natio. = 3	-					
	Croissance du C.A.	0,56	0,34				
Intensité cap.	0,18	0,08					

Légende

Formalisation = 0 : Responsables du personnel globalement pas d'accord sur l'idée que la présence de syndicats conduit à une formalisation accrue des relations de travail

Formalisation = 1 : Responsables du personnel globalement d'accord sur l'idée que la présence de syndicats conduit à une formalisation accrue des relations de travail

Codification identique pour :

Objectifs : Hausse des objectifs de production

Contrôle : Renforcement des procédures de contrôle

Niveaux de concurrence : 0 : nul, 1 : faible, 2 : assez fort, 3 : très fort

↔ L'évolution de l'organisation du travail est sans effet sur la productivité des salariés.

**H3.5 : La fréquence des conflits est plus importante dans les entreprises pourvues d'une représentation syndicale que dans les autres entreprises.**

• *Conflictualité et taille de l'entreprise*

		[0 ; 100[	[100 ; + ∞[	Total
Greves de - de 2 jours	Oui	3 21,4 %	11 78,6 %	14 100 %
	Non	81 77,9 %	23 22,1 %	104 100 %
Greves de + de 2 jours	Oui	1 12,5 %	7 87,5 %	8 100 %
	Non	83 75,5 %	27 24,5 %	110 100 %
Pétitions	Oui	2 28,6 %	5 71,4 %	7 100 %
	Non	82 73,9 %	29 26,1 %	111 100 %
Rassemblements Manifestations	Oui	4 33,3 %	8 66,7 %	12 100 %
	Non	80 75,5 %	26 24,5 %	106 100 %
Grèves perlées	Oui	3 100 %		3 100 %
	Non	81 70,4 %	34 29,6 %	115 100 %
Autres <sup>(1)</sup>	Oui	1 100 %		1 100 %
	Non	83 70,9 %	34 29,1 %	117 100 %

(1) débrayage

↗ Les conflits ont lieu le plus souvent dans les "grandes" entreprises (effectif supérieur ou égal à 100). Cette relation ne peut être validée sur le plan statistique compte tenu de la faiblesse des effectifs (effectif théorique < 5 pour un test du Khi-deux).

**H3.5.1 : La fréquence des conflits est d'autant plus importante que les syndicats sont "puissants".**

• *Conflictualité et pouvoir des syndicats (taux de participation aux élections du C.E.)*

Base de données : entreprises syndiquées uniquement

Effectif moyen : [0 ; 100]

TEST DE MANN-WHITNEY

Rangs<sup>a</sup>

	GREVMO1	N	Rang moyen	Somme des rangs
ELECTCE1	Pas de grèves - 2J	4	3,50	14,00
	Grèves - 2J	2	3,50	7,00
	Total	6		

a. EFFECMO2 = [0 . 99]. DELEGUES = Présence de délégués

ELECTCE1 = Taux de participation des salariés aux élections du C.E. (indicateur du pouvoir des syndicats)

Test<sup>b,c</sup>

	ELECTCE1
U de Mann-Whitney	4,000
W de Wilcoxon	7,000
Z	,000
Signification asymptotique (bilatérale)	1,000
Signification exacte [2*(signification unilatérale)]	1,000 <sup>a</sup>

a Non corrigé pour les ex aequo

b Critère de regroupement GREVMO1

c EFFECMO2 = [0 . 99]. DELEGUES = Présence de délégués

Rangs<sup>a</sup>

	GREVPL1	N	Rang moyen	Somme des rangs
ELECTCE1	Pas de grèves + 2J	5	3,10	15,50
	Grèves + 2J	1	5,50	5,50
	Total	6		

a. EFFECMO2 = [0 . 99]. DELEGUES = Présence de délégués

Test<sup>b,c</sup>

	ELECTCE1
U de Mann-Whitney	.500
W de Wilcoxon	15,500
Z	-1,188
Signification asymptotique (bilatérale)	.235
Signification exacte [2*(signification unilatérale)]	.333 <sup>a</sup>

- a Non corrigé pour les ex aequo  
b Critère de regroupement : GREVPL1  
c EFFECMO2 = [0 ; 99], DELEGUES = Présence de délégués

Rangs<sup>a</sup>

PETIT1		N	Rang moyen	Somme des rangs
ELECTCE1	Pas de pétitions	5	3,40	17,00
	Pétitions	1	4,00	4,00
	Total	6		

- a EFFECMO2 = [0 ; 99], DELEGUES = Présence de délégués

Test<sup>b,c</sup>

	ELECTCE1
U de Mann-Whitney	2,000
W de Wilcoxon	17,000
Z	-.297
Signification asymptotique (bilatérale)	.766
Signification exacte [2*(signification unilatérale)]	1,000 <sup>a</sup>

- a Non corrigé pour les ex aequo  
b Critère de regroupement : PETIT1  
c EFFECMO2 = [0 ; 99], DELEGUES = Présence de délégués

Rangs<sup>a</sup>

RASSEM1		N	Rang moyen	Somme des rangs
ELECTCE1	Pas de rassemblements	5	3,10	15,50
	Rassemblements	1	5,50	5,50
	Total	6		

- a EFFECMO2 = [0 ; 99], DELEGUES = Présence de délégués

Test<sup>b,c</sup>

	ELECTCE1
U de Mann-Whitney	.500
W de Wilcoxon	15.500
Z	-1.188
Signification asymptotique (bilatérale)	.235
Signification exacte [2*(signification unilatérale)]	.333 <sup>a</sup>

a Non corrigé pour les ex aequo

b Critère de regroupement : RASSEM1

c EFFECMO2 = [0 ; 99], DELEGUES = Présence de délégués

Rangs<sup>a</sup>

	GREVPER1	N	Rang moyen	Somme des rangs
ELECTCE1	Pas de grèves perlées	5	3.10	15.50
	Grèves perlées	1	5.50	5.50
	Total	6		

a EFFECMO2 = [0 ; 99], DELEGUES = Présence de délégués

Test<sup>b,c</sup>

	ELECTCE1
U de Mann-Whitney	.500
W de Wilcoxon	15.500
Z	-1.188
Signification asymptotique (bilatérale)	.235
Signification exacte [2*(signification unilatérale)]	.333 <sup>a</sup>

a Non corrigé pour les ex aequo

b Critère de regroupement : GREVPER1

c EFFECMO2 = [0 ; 99], DELEGUES = Présence de délégués

Effectif moyen : [100 ; + ∞[

Rangs<sup>a</sup>

GREVMO1		N	Rang moyen	Somme des rangs
ELECTCE1	Pas de grèves - 2J	14	12,50	175,00
	Grèves - 2J	9	11,22	101,00
	Total	23		

a EFFECMO2 = [100 ; .], DELEGUES = Présence de délégués

Test<sup>b,c</sup>

	ELECTCE1
U de Mann-Whitney	56,000
W de Wilcoxon	101,000
Z	-.444
Signification asymptotique (bilatérale)	.657
Signification exacte [2*(signification unilatérale)]	.688 <sup>a</sup>

a Non corrigé pour les ex aequo

b Critère de regroupement : GREVMO1

c EFFECMO2 = [100 ; .], DELEGUES = Présence de délégués

Rangs<sup>a</sup>

GREVPL1		N	Rang moyen	Somme des rangs
ELECTCE1	Pas de grèves + 2J	17	13,26	225,50
	Grèves + 2J	6	8,42	50,50
	Total	23		

a EFFECMO2 = [100 ; .], DELEGUES = Présence de délégués

Test<sup>b,c</sup>

	ELECTCE1
U de Mann-Whitney	29,500
W de Wilcoxon	50,500
Z	-1,516
Signification asymptotique (bilatérale)	.130
Signification exacte [2*(signification unilatérale)]	.135 <sup>a</sup>

a Non corrigé pour les ex aequo

b Critère de regroupement : GREVPL1

c EFFECMO2 = [100 ; .], DELEGUES = Présence de délégués

Rangs<sup>a</sup>

PETIT1		N	Rang moyen	Somme des rangs
ELECTCE1	Pas de pétitions	21	11,45	240,50
	Pétitions	2	17,75	35,50
	Total	23		

a EFFECMO2 = [100 . . .], DELEGUES = Présence de délégués

Test<sup>b,c</sup>

	ELECTCE1
U de Mann-Whitney	9,500
W de Wilcoxon	240,500
Z	-1,264
Signification asymptotique (bilatérale)	.206
Signification exacte [2*(signification unilatérale)]	.237 <sup>a</sup>

a Non corrigé pour les ex aequo

b Critère de regroupement PETIT1

c EFFECMO2 = [100 . . .], DELEGUES = Présence de délégués

Rangs<sup>a</sup>

RASSEM1		N	Rang moyen	Somme des rangs
ELECTCE1	Pas de rassemblements	19	11,37	216,00
	Rassemblements	4	15,00	60,00
	Total	23		

a EFFECMO2 = [100 . . .], DELEGUES = Présence de délégués

Test<sup>b,c</sup>

	ELECTCE1
U de Mann-Whitney	26,000
W de Wilcoxon	216,000
Z	-.980
Signification asymptotique (bilatérale)	.327
Signification exacte [2*(signification unilatérale)]	.366 <sup>a</sup>

a Non corrigé pour les ex aequo

b Critère de regroupement RASSEM1

c EFFECMO2 = [100 . . .], DELEGUES = Présence de délégués



Rangs<sup>b</sup>

GREVPER1		N	Rang moyen	Somme des rangs
ELECTCE1	Pas de grèves perlées	23	12,00	276,00
	Grèves perlées	0 <sup>a</sup>	,00	,00
	Total	23		

a Le test de Mann-Whitney ne peut pas être effectué sur des groupes vides

b <sup>a</sup>EFECMO2 = [100 ; ...], DELEGUES = Présence de délégués

⇒ Pas de différences significatives entre les sous-groupes observés.

• *Conflictualité et pouvoir des syndicats (taux de syndicalisation)*

Base de données : entreprises syndiquées uniquement

Effectif moyen : [0 ; 100[

**TEST DE MANN-WHITNEY**

**Rangs<sup>a</sup>**

GREVMO1		N	Rang moyen	Somme des rangs
SYNDPCT1	Pas de grèves - 2J	7	4,64	32,50
	Grèves - 2J	3	7,50	22,50
	Total	10		

a EFFECMO2 = [0 . 99]

SYNDPCT1 = Taux de syndicalisation

**Test<sup>b,c</sup>**

	SYNDPCT1
U de Mann-Whitney	4,500
W de Wilcoxon	32,500
Z	-1,393
Signification asymptotique (bilatérale)	.164
Signification exacte [2*(signification unilatérale)]	.183 <sup>a</sup>

a Non corrigé pour les ex aequo

b Critère de regroupement GREVMO1

c EFFECMO2 = [0 . 99]

**Rangs<sup>a</sup>**

GREVPL1		N	Rang moyen	Somme des rangs
SYNDPCT1	Pas de grèves + 2J	9	5,56	50,00
	Grèves + 2J	1	5,00	5,00
	Total	10		

a EFFECMO2 = [0 . 99]

Test<sup>b,c</sup>

	SYNDPCT1
U de Mann-Whitney	4,000
W de Wilcoxon	5,000
Z	-,177
Signification asymptotique (bilatérale)	,859
Signification exacte [2*(signification unilatérale)]	1,000 <sup>a</sup>

<sup>a</sup> Non corrigé pour les ex aequo

<sup>b</sup> Critère de regroupement GREVPL1

<sup>c</sup> EFFECMO2 = [0 . 99]

Rangs<sup>a</sup>

	PETIT1	N	Rang moyen	Somme des rangs
SYNDPCT1	Pas de pétitions	9	5,39	48,50
	Pétitions	1	6,50	6,50
	Total	10		

<sup>a</sup> EFFECMO2 = [0 99]

Test<sup>b,c</sup>

	SYNDPCT1
U de Mann-Whitney	3,500
W de Wilcoxon	48,500
Z	-,355
Signification asymptotique (bilatérale)	,723
Signification exacte [2*(signification unilatérale)]	,800 <sup>a</sup>

<sup>a</sup> Non corrigé pour les ex aequo

<sup>b</sup> Critère de regroupement PETIT1

<sup>c</sup> EFFECMO2 = [0 . 99]

Rangs<sup>a</sup>

	RASSEM1	N	Rang moyen	Somme des rangs
SYNDPCT1	Pas de rassemblements	7	4,43	31,00
	Rassemblements	3	8,00	24,00
	Total	10		

<sup>a</sup> EFFECMO2 = [0 . 99]

Test<sup>b,c</sup>

	SYNDPCT1
U de Mann-Whitney	3,000
W de Wilcoxon	31,000
Z	-1,741
Signification asymptotique (bilatérale)	,082
Signification exacte [2*(signification unilatérale)]	,117 <sup>a</sup>

<sup>a</sup> Non corrigé pour les ex aequo.

<sup>b</sup> Critère de regroupement : RASSEM1

<sup>c</sup> EFFECMO2 = [0 ; 99]

Rangs<sup>a</sup>

		N	Rang moyen	Somme des rangs
GREVPER1				
SYNDPCT1	Pas de grèves perlées	9	5,56	50,00
	Grèves perlées	1	5,00	5,00
	Total	10		

<sup>a</sup> EFFECMO2 = [0 ; 99]

Test<sup>b,c</sup>

	SYNDPCT1
U de Mann-Whitney	4,000
W de Wilcoxon	5,000
Z	-,177
Signification asymptotique (bilatérale)	,859
Signification exacte [2*(signification unilatérale)]	1,000 <sup>a</sup>

<sup>a</sup> Non corrigé pour les ex aequo.

<sup>b</sup> Critère de regroupement : GREVPER1

<sup>c</sup> EFFECMO2 = [0 ; 99]

Effectif moyen : [100 ; + ∞[

Rangs<sup>a</sup>

	GREVMO1	N	Rang moyen	Somme des rangs
SYNDPCT1	Pas de grèves - 2J	16	13,50	216,00
	Grèves - 2J	9	12,11	109,00
	Total	25		

a EFFECMO2 = [100 . . . ]

Test<sup>b,c</sup>

	SYNDPCT1
U de Mann-Whitney	64,000
W de Wilcoxon	109,000
Z	-.455
Signification asymptotique (bilatérale)	.649
Signification exacte [2*(signification unilatérale)]	.677 <sup>a</sup>

a Non corrigé pour les ex aequo

b Critère de regroupement GREVMO1

c EFFECMO2 = [100 . . . ]

Rangs<sup>a</sup>

	GREVPL1	N	Rang moyen	Somme des rangs
SYNDPCT1	Pas de grèves + 2J	19	12,97	246,50
	Grèves + 2J	6	13,08	78,50
	Total	25		

a EFFECMO2 = [100 . . . ]

Test<sup>b,c</sup>

	SYNDPCT1
U de Mann-Whitney	56,500
W de Wilcoxon	246,500
Z	-.032
Signification asymptotique (bilatérale)	.974
Signification exacte [2*(signification unilatérale)]	.975 <sup>a</sup>

a Non corrigé pour les ex aequo

b Critère de regroupement GREVPL1

c EFFECMO2 = [100 . . . ]

Rangs<sup>a</sup>

PETIT1		N	Rang moyen	Somme des rangs
SYNDPCT1	Pas de pétitions	21	12,17	255,50
	Pétitions	4	17,38	69,50
	Total	25		

a. EFFECMO2 = [100 . . .]

Test<sup>b,c</sup>

	SYNDPCT1
U de Mann-Whitney	24,500
W de Wilcoxon	255,500
Z	-1,304
Signification asymptotique (bilatérale)	.192
Signification exacte [2*(signification unilatérale)]	.203 <sup>a</sup>

a. Non corrigé pour les ex aequo

b. Critère de regroupement : PETIT1

c. EFFECMO2 = [100 . . .]

Rangs<sup>a</sup>

RASSEM1		N	Rang moyen	Somme des rangs
SYNDPCT1	Pas de rassemblements	19	12,16	231,00
	Rassemblements	6	15,67	94,00
	Total	25		

a. EFFECMO2 = [100 . . .]

Test<sup>b,c</sup>

	SYNDPCT1
U de Mann-Whitney	41,000
W de Wilcoxon	231,000
Z	-1,023
Signification asymptotique (bilatérale)	.306
Signification exacte [2*(signification unilatérale)]	.333 <sup>a</sup>

a. Non corrigé pour les ex aequo

b. Critère de regroupement : RASSEM1

c. EFFECMO2 = [100 . . .]

↔ Pas de différences significatives entre les sous-groupes observés

**H3.5.3. : L'augmentation de la fréquence des conflits, liée à la présence de syndicats, conduit à une baisse de la productivité des salariés.**

#### Modèle Linéaire Généralisé

		Paramètre estimé	Signification	R <sup>2</sup>	Variables significatives	N
<b>Ratios de productivité</b>						
Production : Effectif total (KF)	Cste	771,20	0,14	0,52		78
	Grèves + 2 j = 0	189,07	0,24			
	Grèves + 2 j = 1	-				
	Grèves - 2 j = 0	-9,47	0,93			
	Grèves - 2 j = 1	-				
	Pétitions = 0	36,68	0,82			
	Pétitions = 1	-				
	Rassem <sup>m</sup> = 0	127,12	0,42			
	Rassem = 1	-				
	Grèves perlées = 0	-746,93	0,01		X	
	Grèves perlées = 1	-				
	Autres conflits = 0	292,87	0,44			
	Autres conflits = 1	-				
	Effectif moyen	0,24	0,47			
	Age	-1,88	0,56			
	Groupe = 0	-95,36	0,39			
	Groupe = 1	-				
	Concu étran = 0	-261,90	0,39			
	Concu étran = 1	-169,90	0,16			
	Concu étran = 2	50,54	0,62			
	Concu étran = 3	-				
	Concu natio = 0					
	Concu natio = 1	-81,41	0,44			
	Concu natio = 2	-33,23	0,76			
	Concu natio = 3	-				
	Croissance du C A	10,79	0,00		X	
	Intensité cap	0,57	0,00		X	

		Paramètre estimé	Signification	R <sup>2</sup>	Variables significatives	N
<b>Ratios de productivité</b>						
V.A. corrigée / Effectif total (KF)	Cste	298,06	0,02	0,36	X	84
	Grèves + 2 j = 0	12,02	0,78			
	Grèves + 2 j = 1	-				
	Grèves - 2 j = 0	-3,01	0,92			
	Grèves - 2 j = 1	-				
	Pétitions = 0	40,17	0,35			
	Pétitions = 1	-				
	Rassem. <sup>(1)</sup> = 0	2,21	0,96			
	Rassem. = 1	-				
	Grèves perlées = 0	-76,65	0,25			
	Grèves perlées = 1	-				
	Autres conflits = 0	-37,10	0,71			
	Autres conflits = 1	-				
	Concu. étran = 0	7,50	0,90			
	Concu étran = 1	-24,55	0,41			
	Concu. étran = 2	-12,21	0,64			
	Concu. étran = 3	-				
	Concu. natio = 0					
	Concu. natio = 1	-17,62	0,52			
	Concu natio = 2	-13,89	0,61			
	Concu natio = 3	-				
Croissance du C.A.	1,06	0,22				
Intensité cap	0,16	0,00		X		

(1) : Rassemblements, manifestations

Niveaux de concurrence 0 : nul, 1 : faible, 2 : assez fort, 3 : très fort

⇒ Impact positif des grèves perlées sur le ratio Production / Effectif total, également mis en évidence lorsque le modèle intègre la variable "qualité" (résultats non présentés ici).

Relation qui ne s'explique pas a priori, sauf peut-être par la rareté des conflits observés.



**H3.6 : La présence de syndicats est sans effet sur le taux de turnover.****• L'impact de la taille sur le taux de turnover****Matrice de corrélations**

		Taille	Turnover
Taille	Corrélation de Pearson	1	-0,01*
	Sig. (bilatérale)	0,00	0,94
	N	122	111
Turnover	Corrélation de Pearson		1
	Sig. (bilatérale)		0,00
	N		129

\*Corrélation non significative.

• *Le taux de turnover dans les entreprises syndiquées et non syndiquées*

Variable syndicalisation = 0/1

**TEST-T**

**Statistiques de groupe**

DELEGUES		N	Moyenne	Ecart-type	Erreur standard moyenne
TURNOVER	Pas de délégués	86	4,407E-02	7,162E-02	7,723E-03
	Présence de délégués	43	4,671E-02	6,108E-02	9,314E-03

**Test d'échantillons indépendants**

		Test de Levene sur l'égalité des variances		Test-t pour égalité des moyennes						
		F	Sig.	t	ddl	Sig. (bilatérale)	Différence moyenne	Différence écart-type	Intervalle de confiance 95% de la différence	
									Inférieure	Supérieure
TURNOVER	Hypothèse de variances égales	3,248	,074	-,207	127	,836	-2,640E-03	1,276E-02	-2,79E-02	2,161E-02
	Hypothèse de variances inégales			-,218	96,952	,828	-2,640E-03	1,210E-02	-2,67E-02	2,137E-02

→ Pas de différence significative de moyennes entre entreprises syndiquées et non syndiquées pour le taux de turnover.

**H3.7 : La présence de syndicats est sans effet sur le taux d'absentéisme.**

• Variable syndicalisation : 0/1

**TEST DE MANN-WHITNEY**

EFFECTIF MOYEN = [0 ; 100]

**Statistiques descriptives<sup>a</sup>**

	N	Moyenne	Ecart-type	Minimum	Maximum
TAUXABS	79	2,719E-02	4,346E-02	,0	,2
DELEGUES	87	,126	,334	,0	1,0

a. EFFECMO2 = [0 ; 99]

TAUXABS = taux d'absentéisme

**Rangs<sup>a</sup>**

DELEGUES		N	Rang moyen	Somme des rangs
TAUXABS	Pas de délégués	70	37,40	2618,00
	Présence de délégués	9	60,22	542,00
	Total	79		

a. EFFECMO2 = [0 ; 99]

**Test<sup>a,b</sup>**

	TAUXABS
U de Mann-Whitney	133,000
W de Wilcoxon	2618,000
Z	-2,877
Signification asymptotique (bilatérale)	,004

a Critère de regroupement : DELEGUES

b. EFFECMO2 = [0 ; 99]

EFFECTIF MOYEN = [100 ; +∞[

#### Statistiques descriptives<sup>a</sup>

	N	Moyenne	Ecart-type	Minimum	Maximum
TAUXABS	34	4,353E-02	1,471E-02	,0	,1
DELEGUES	35	,857	,355	,0	1,0

a. EFFECMO2 = [100 , ...]

#### Rangs<sup>a</sup>

DELEGUES		N	Rang moyen	Somme des rangs
TAUXABS	Pas de délégués	5	13,20	66,00
	Présence de délégués	29	18,24	529,00
	Total	34		

a. EFFECMO2 = [100 , ...]

#### Test<sup>b,c</sup>

	TAUXABS
U de Mann-Whitney	51,000
W de Wilcoxon	66,000
Z	-1,049
Signification asymptotique (bilatérale)	,294
Signification exacte [2*(signification unilatérale)]	,318 <sup>a</sup>

<sup>a</sup> Non corrigé pour les ex aequo

<sup>b</sup> Critère de regroupement DELEGUES

<sup>c</sup> EFFECMO2 = [100 , ...]

⇔ Différence significative d' sous-groupes pour les entreprises dont l'effectif est inférieur à 100 uniquement.

• Variable syndicalisation : Taux de couverture (regroupés par classes)

**TEST DE KRUSKAL-WALLIS**

EFFECTIF MOYEN = [0 ; 100[

**Statistiques descriptives<sup>a</sup>**

	N	Moyenne	Ecart-type	Minimum	Maximum
TAUXABS	79	2,719E-02	4,346E-02	,0	,2
Taux de synd. par classes	86	,1860	,5420	,00	2,00

a. EFFECMO2 = [0 ; 99]

TAUXABS = Taux d'absentéisme

**Rangs<sup>a</sup>**

Taux de synd. par classes	N	Rang moyen
TAUXABS 0	70	37,40
[0,01 ; 0,14]	3	62,67
[0,15 ; 1]	6	59,00
Total	79	

a. EFFECMO2 = [0 ; 99]

**Test<sup>a,b,c</sup>**

	TAUXABS
Khi-deux	8,329
ddl	2
Signification asymptotique	,016

a. Test de Kruskal Wallis

b. Critère de regroupement : Taux de synd. par classes

c. EFFECMO2 = [0 ; 99]

EFFECTIF MOYEN = [100 ; +∞[

**Statistiques descriptives<sup>a</sup>**

	N	Moyenne	Ecart-type	Minimum	Maximum
TAUXABS	34	4,353E-02	1,471E-02	,0	,1
Taux de synd. par classes	31	1,2258	,7169	,00	2,00

a. EFFECMO2 = [100 ; ]

Rangs<sup>a</sup>

Taux de synd. par classes	N	Rang moyen
TAUXABS 0	5	11,00
[0,01 ; 0,14]	14	16,54
[0,15 ; 1]	11	16,23
Total	30	

a. EFFECMO2 = [100 , ]

Test<sup>a,b,c</sup>

	TAUXABS
Khi-deux	1,587
ddl	?
Signification asymptotique	,452

a Test de Kruskal Wallis

b Critère de regroupement : Taux de synd. par classes

c EFFECMO2 = [100 , ]

↔ Différence significative de sous-groupes pour les entreprises dont l'effectif est inférieur a 100 uniquement.

• *L'impact du taux d'absentéisme sur la productivité des salariés*

Modèle Linéaire Généralisé

		Paramètre estimé	Signification	R <sup>2</sup>	Variables significatives	N
<b>Ratios de productivité</b>						
Production Effectif total (KF)	Cste	644,04	0,00	0,42	X	76
	Taux d'absentéisme	-447,22	0,67			
	Effectif moyen	0,04	0,90			
	Age	-2,13	0,53			
	Groupe = 0	-142,28	0,22			
	Groupe = 1	-				
	Concu Etran = 0	201,58	0,47			
	Concu Etran = 1	-97,09	0,45			
	Concu Etran = 2	21,95	0,84			
	Concu Etran = 3	-				
	Concu Natio = 0	-3,01	0,99			
	Concu Natio = 1	-8,16	0,94			
	Concu Natio = 2	41,99	0,71			
	Concu Natio = 3	-				
		Croissance du C.A	10,94	0,01		X
	Intensité capital	0,57	0,00		X	
V.A. corrigée / Effectif total (KF)	Cste	228,09	0,00	0,33	X	82
	Taux d'absentéisme	52,81	0,83			
	Effectif moyen	0,08	0,31			
	Age	-0,01	0,99			
	Groupe = 0	30,78	0,25			
	Groupe = 1	-				
	Concu etran = 0	72,17	0,19			
	Concu etran = 1	-13,07	0,66			
	Concu etran = 2	-13,60	0,59			
	Concu etran = 3	-				
	Concu natio = 0	-58,55	0,57			
	Concu natio = 1	-2,18	0,93			
	Concu natio = 2	-2,56	0,92			
	Concu natio = 3	-				
		Croissance du C.A	0,68	0,45		
	Intensité capital	0,16	0,00		X	

Niveaux de concurrence : 0 : nul, 1 : faible, 2 : assez fort, 3 : très fort

- ⇒ Absence d'impact significatif du taux d'absentéisme sur la productivité des salariés.  
 Résultat inchangé lorsque la variable "qualité" est intégrée dans le modèle (données non présentées ici)

## LISTE DES TABLEAUX

### 1<sup>ÈRE</sup> PARTIE

#### **TITRE 1 : LE SYNDICALISME FRANÇAIS**

##### **Chapitre 1 : Le syndicalisme français des origines à nos jours**

- Tableau 1 : *Extraits de la Charte d'Amiens* .....23
- Tableau 2 : *La syndicalisation en France depuis 1949 : les principales années* .....33

##### **Chapitre 2 : Les organisations syndicales françaises : leurs principales caractéristiques**

- Tableau 1 : *Nombre de délégués syndicaux en 1993* .....49
- Tableau 2 : *Scores réalisés par les organisations syndicales (en %). Elections prud'homales 1979-1992* .....50
- Tableau 3 : *Pourcentages de voix obtenus par les organisations syndicales. Elections prud'homales 1997* .....51
- Tableau 4 : *Scores réalisés aux élections des comités d'entreprise* .....54
- Tableau 5 : *Sources doctrinales et orientations stratégiques des centrales représentatives* .....59
- Tableau 6 : *Nombre légal de délégués du personnel dans l'entreprise* .....65
- Tableau 7 : *Nombre de délégués syndicaux autorisés par section* .....66

##### **Chapitre 3 : L'activité syndicale**

- Tableau 1 : *Crédit d'heures accordé aux délégués syndicaux* .....78
- Tableau 2 : *Nombre de journées perdues pour fait de grève* .....85
- Tableau 3 : *Les institutions représentatives du personnel : une présentation synthétique* .....89



## **TITRE 2 : L'IMPACT DES SYNDICATS SUR LA PERFORMANCE FINANCIERE DES ENTREPRISES**

### **Chapitre 1 : La performance financière : déterminants et mesures**

- Tableau 1 : *Les principaux indicateurs de performance financière* ..... 124

### **Chapitre 2 : L'impact d'une présence syndicale sur la performance financière des entreprises**

- Tableau 1 : *Estimations de l'impact de la syndicalisation sur la rentabilité* ..... 129
- Tableau 2 : *Le syndicalisme britannique et américain : les principales caractéristiques*.....  
..... 140
- Tableau 3 : *L'impact des syndicats sur les profits : une synthèse des principales études* ....  
..... 149

### **Chapitre 3 : L'analyse de la relation "syndicats-performance financière"**

- Tableau 1 : *L'étude de Lewis (1963) : les principaux résultats* ..... 160
- Tableau 2 : *L'impact de la syndicalisation sur les salaires : l'apport de Freeman et Medoff (1987)*..... 163
- Tableau 3 : *L'impact des syndicats sur les salaires : l'étude de Coutrot (1996)* . ..... 169
- Tableau 4 : *L'impact des syndicats sur les salaires : une synthèse des principales études* ..... 170
- Tableau 5 : *L'impact de la syndicalisation sur la productivité : l'analyse de la fonction de production* ..... 177
- Tableau 6 : *L'impact des syndicats sur la productivité : une synthèse des principales études* ..... 196

## 2<sup>ÈME</sup> PARTIE

### **TITRE 1 : LES CARACTERISTIQUES GENERALES DE L'ETUDE**

#### **Chapitre 1 : Le cadre de l'étude : les hypothèses de recherche**

- Tableau 1 : *Les hypothèses de recherche : synthèse* .....217

#### **Chapitre 2 : La méthodologie**

- Tableau 1 : *L'activité des équipementiers automobiles : la nomenclature officielle* .....225
- Tableau 2 : *Compte de résultat cumulé des fabricants d'équipements automobiles*.....232
- Tableau 3 : *La dispersion des performances dans le secteur des équipementiers automobiles* .....234
- Tableau 4 : *Détail des ratios financiers* .....245
- Tableau 5 : *La collecte des données non financières : les principaux résultats* .....255
- Tableau 6 : *Les variables de contrôle* .....263

### **TITRE 2 : LES RESULTATS DE L'ETUDE**

#### **Chapitre 1 : Les caractéristiques de l'échantillon**

- Tableau 1 : *L'effectif des entreprises de l'échantillon*.....267
- Tableau 2 : *L'âge des entreprises de l'échantillon*.....269
- Tableau 3 : *Matrice de corrélation entre l'effectif et l'âge des entreprises* .....270
- Tableau 4 : *Les entreprises de l'échantillon / leur appartenance à un groupe*.....271
- Tableau 5 : *L'exposition à la concurrence des entreprises de l'échantillon* .....272
- Tableau 6 : *La taille des entreprises / leur niveau d'exposition à la concurrence* .....273
- Tableau 7 : *La représentation du personnel dans les entreprises de l'échantillon*.....278
- Tableau 8 : *La croissance des entreprises de l'échantillon* .....280
- Tableau 9 : *La performance financière des entreprises de l'échantillon*.....282

- Tableau 10 : <i>Rémunération et motivation du personnel dans les entreprises de l'échantillon</i> .....	284
---	-----

## **Chapitre 2 : L'étude des hypothèses de recherche**

- Tableau 1 : <i>L'impact du taux de syndicalisation sur la performance financière</i> .....	289
- Tableau 2 : <i>Le lien entre performance financière, rémunération et productivité des salariés</i> .....	291
- Tableau 3 : <i>L'impact de la syndicalisation sur la rentabilité financière, fonction du niveau d'exposition à la concurrence</i> .....	295
- Tableau 4 : <i>L'impact de la syndicalisation sur le ratio de marge nette, fonction du niveau d'exposition à la concurrence</i> .....	297
- Tableau 5 : <i>Matrice de corrélation entre les investissements en R &amp; D et la rentabilité économique</i> .....	300
- Tableau 6 : <i>L'impact des syndicats sur la rémunération des salariés</i> .....	302
- Tableau 7 : <i>La rémunération des salariés dans les entreprises syndiquées et non syndiquées</i> .....	304
- Tableau 8 : <i>Négociations et accords salariaux dans les entreprises syndiquées et non syndiquées</i> .....	305
- Tableau 9 : <i>Taux de syndicalisation, négociations et accords salariaux dans l'entreprise</i> .....	306
- Tableau 10 : <i>Rémunération des salariés, négociations et accords salariaux</i> .....	307
- Tableau 11 : <i>L'impact des négociations et accords salariaux sur les écarts de rémunération</i> .....	308
- Tableau 12 : <i>L'impact de la syndicalisation sur les salaires, fonction du niveau d'exposition à la concurrence</i> .....	309
- Tableau 13 : <i>Matrice de corrélation entre les investissements en R &amp; D et la rémunération des salariés</i> .....	311
- Tableau 14 : <i>L'impact du pouvoir des syndicats sur la rémunération des salariés</i> .....	312
- Tableau 15 : <i>L'impact des syndicats sur la productivité des salariés</i> .....	315
- Tableau 16 : <i>La productivité des salariés dans les entreprises syndiquées et non syndiquées</i> .....	317

---

- Tableau 17 : <i>L'intensité capitaliste dans les entreprises syndiquées et non syndiquées</i> .....	318
- Tableau 18 : <i>Matrice de corrélation entre l'intensité capitaliste et la productivité des salariés</i> .....	319
- Tableau 19 : <i>L'impact des syndicats sur l'organisation du travail dans l'entreprise</i> .....	320
- Tableau 20 : <i>L'assurance qualité dans les entreprises de l'échantillon</i> .....	321
- Tableau 21 : <i>Système d'assurance qualité et productivité des salariés</i> .....	323
- Tableau 22 : <i>La conflictualité dans les entreprises syndiquées et non syndiquées</i> .....	325
- Tableau 23 : <i>Conflictualité et pouvoir des syndicats (taux de participation aux élections du C.E)</i> .....	327
- Tableau 24 : <i>Conflictualité et pouvoir des syndicats (taux de syndicalisation)</i> .....	328
- Tableau 25 : <i>Conflictualité et affiliation des délégués syndicaux</i> .....	330
- Tableau 26 : <i>Le turnover dans les entreprises syndiquées et non syndiquées</i> .....	332
- Tableau 27 : <i>Turnover et taux de syndicalisation dans l'entreprise</i> .....	333
- Tableau 28 : <i>Taux d'absentéisme et taille de l'entreprise</i> .....	334
- Tableau 29 : <i>Le taux d'absentéisme dans les entreprises syndiquées et non syndiquées</i> .....	334

## LISTE DES SCHEMAS ET GRAPHIQUES

### 1<sup>ÈRE</sup> PARTIE

#### **TITRE 1 : LE SYNDICALISME FRANÇAIS**

##### **Chapitre 1 : Le syndicalisme français des origines à nos jours**

- Schéma 1 : *L'historique des organisations syndicales françaises* ..... 40

##### **Chapitre 2 : Les organisations syndicales françaises : leurs principales caractéristiques**

- Schéma 1 : *Organigramme simplifié des centrales syndicales* ..... 71

#### **TITRE 2 : L'IMPACT DES SYNDICATS SUR LA PERFORMANCE FINANCIERE DES ENTREPRISES**

##### **Chapitre 1 : La performance financière : déterminants et mesures**

- Schéma 1 : *Les différents niveaux de décision au sein d'une entreprise selon Van Gigch (1991)* ..... 102

- Schéma 2 : *Les différents niveaux de performance* ..... 103

- Schéma 3 : *Les acteurs et leurs attentes* ..... 104

- Schéma 4 : *La performance par l'organisation* ..... 108

- Schéma 5 : *La performance par la stratégie* ..... 109

- Schéma 6 : *Vers une approche systémique de la performance globale* ..... 113

- Schéma 7 : *Le lien entre rentabilité, productivité et rémunération des salariés* ..... 120

### **Chapitre 3 : L'analyse de la relation "syndicats-performance financière"**

- Schéma 1 : *Syndicalisation et productivité* ..... 184
- Schéma 2 : *L'impact des syndicats sur la productivité par la théorie néo-classique* ..... 185
- Schéma 3 : *L'impact des syndicats sur la productivité par la théorie de "l'effet choc"* .. 187
- Schéma 4 : *L'impact des syndicats sur la productivité par la théorie de la "voix collective"* ..... 189
- Schéma 5 : *L'impact des syndicats sur la productivité par la théorie des managers* ..... 194

## **2<sup>ÈME</sup> PARTIE**

---

### **TITRE 1 : LES CARACTERISTIQUES GENERALES DE L'ETUDE**

#### **Chapitre 2 : La méthodologie**

- Schéma 1 : *L'organisation pyramidale de la filière automobile*.....224
- Schéma 2 : *Représentation schématique des hypothèses de recherche* .....259
  
- Graphique 1 : *La répartition des équipementiers automobiles selon leurs effectifs (code N.A.F. 34.3Z)*.....227

### **TITRE 2 : LES RESULTATS DE L'ETUDE**

#### **Chapitre 1 : Les caractéristiques de l'échantillon**

- Graphique 1 : *La répartition des effectifs de l'échantillon* .....268
- Graphique 2 : *L'affiliation des délégués syndicaux dans les entreprises de l'échantillon*.....  
.....275
- Graphique 3 : *Le taux de couverture dans les entreprises syndiquées* .....276
- Graphique 4 : *L'activité des syndicats en entreprise* .....277

## TABLE DES MATIERES

<b>INTRODUCTION GENERALE</b> .....	7
<b><u>1<sup>ère</sup> PARTIE</u> : SYNDICATS ET PERFORMANCE FINANCIERE DES ENTREPRISES</b>	
<b>L'ANALYSE TRADITIONNELLE</b> .....	14
INTRODUCTION 1 <sup>ère</sup> PARTIE.....	14
<b><u>TITRE 1</u> : LE SYNDICALISME FRANÇAIS</b> .....	15
INTRODUCTION TITRE 1 .....	15
<b><u>CHAPITRE 1</u> : LE SYNDICALISME FRANÇAIS DES ORIGINES A NOS JOURS</b> .....	16
INTRODUCTION CHAPITRE 1.....	16
SECTION 1 : L'ORIGINE DES SYNDICATS.....	17
1.1. Une reconnaissance tardive par la loi de 1884 .....	17
1.2. De la reconnaissance des syndicats à la création de la C.G.T.....	19
SECTION 2 : LE SYNDICALISME FRANÇAIS DE LA FIN DU 19 <sup>ème</sup> SIECLE A LA LIBERATION :	
UNE HISTOIRE MOUVEMENTEE.....	21
2.1. Les premières années de la C.G.T.....	21
2.2. Du Front Populaire à la rupture de 1940 .....	25
2.3. La reconstitution progressive d'une cohésion syndicale sous le gouvernement de Vichy .....	28
SECTION 3 : LE SYNDICALISME FRANÇAIS SOUS LES TRENTE GLORIEUSES .....	29
3.1. La parcellisation progressive du mouvement syndical.....	30
3.2. La contribution à des avancées sociales majeures.....	31
SECTION 4 : LA CRISE DU SYNDICALISME FRANÇAIS : LES PRINCIPAUX FACTEURS .....	32
4.1. La crise économique.....	34
4.2. L'évolution du salariat et des relations professionnelles .....	35
4.3. Les faiblesses du syndicalisme français .....	37



CONCLUSION CHAPITRE 1 .....	39
<b>CHAPITRE 2 : LES ORGANISATIONS SYNDICALES FRANÇAISES : LEURS PRINCIPALES CARACTERISTIQUES.....</b>	<b>41</b>
INTRODUCTION CHAPITRE 2.....	41
SECTION 1 : LE SYNDICAT : UNE ENTITE JURIDIQUE PARTICULIERE .....	42
1.1. L'objet du syndicat.....	42
1.2. Les conditions de création d'un syndicat.....	43
1.3. Les principales attributions du syndicat .....	44
1.3.1. Le droit d'acquérir et de posséder .....	44
1.3.2. Le droit de contracter.....	44
1.3.3. La capacité d'agir en justice.....	45
SECTION 2 : LES DIFFERENTES CATEGORIES DE SYNDICATS .....	46
2.1. Les syndicats confédérés.....	47
2.1.1. Une présomption irréfragable de représentativité .....	48
2.1.2. Les confédérations représentatives sur le plan national .....	50
2.2. Les syndicats autonomes.....	60
2.3. Les syndicats indépendants .....	61
SECTION 3 : LA STRUCTURE ORGANISATIONNELLE DES SYNDICATS .....	62
3.1. La section d'établissement ou section syndicale.....	62
3.1.1. Présentation générale.....	62
3.1.2. Section d'établissement et délégué syndical .....	63
3.2. Les autres structures syndicales : le cas des grandes centrales .....	68
3.2.1. Les fédérations professionnelles.....	68
3.2.2. Les unions interprofessionnelles .....	69
3.2.3. Les confédérations.....	70
CONCLUSION CHAPITRE 2.....	72

<b>CHAPITRE 3 : L'ACTIVITE SYNDICALE</b> .....	74
INTRODUCTION CHAPITRE 3.....	74
SECTION 1 : L'ACTIVITE DES SYNDICATS EN ENTREPRISE .....	75
1.1. Présentation générale.....	75
1.1.1. Les moyens de la présence syndicale en entreprise.....	75
1.1.2. La contribution du délégué syndical au fonctionnement de la section d'établissement .....	78
1.2. La négociation collective d'entreprise .....	79
1.3. La gestion de la conflictualité.....	82
1.4. La participation au fonctionnement des institutions représentatives du personnel .....	85
1.4.1. Syndicats et comités d'entreprise.....	85
1.4.2. Syndicats et délégués du personnel .....	87
SECTION 2 : L'ACTION EXTERIEURE DES SYNDICATS .....	90
2.1. Un rôle institutionnel important .....	90
2.2. La participation aux négociations professionnelles et interprofessionnelles ....	91
2.2.1. Les négociations de branche.....	92
2.2.2. Les négociations interprofessionnelles.....	92
CONCLUSION CHAPITRE 3.....	93
<b>TITRE 2 : L'IMPACT DES SYNDICATS SUR LA PERFORMANCE FINANCIERE DES ENTREPRISES</b> .....	94
INTRODUCTION TITRE 2 .....	94
<b>CHAPITRE 1 : LA PERFORMANCE FINANCIERE : DETERMINANTS ET MESURES</b> ....	95
INTRODUCTION CHAPITRE 1.....	95
SECTION 1 : DELIMITER LE CONCEPT DE PERFORMANCE .....	96
1.1. Les définitions usuelles de la performance .....	96
1.2. Du concept de performance aux notions d'efficacité et d'efficience .....	98

SECTION 2 : L'IDEE D'UNE PERFORMANCE GLOBALE APPLIQUEE A L'ENTREPRISE .....	101
2.1. Une approche analytique de la performance globale .....	101
2.1.1. Au niveau sociétal .....	103
2.1.2. Au niveau financier .....	105
2.1.3. Au niveau marchand.....	106
2.1.4. Au niveau physique .....	106
2.2. Les déterminants de la performance globale .....	107
2.2.1. La performance par l'organisation .....	107
2.2.2. La performance par la stratégie .....	108
2.2.3. La performance par les hommes.....	109
2.2.4. Vers une approche systémique de la performance globale.....	112
SECTION 3 : LA MESURE FINANCIERE DE LA PERFORMANCE.....	114
3.1. L'évaluation comptable de la performance financière.....	115
3.1.1. Les ratios de marge.....	116
3.1.2. Les ratios de rentabilité.....	118
3.1.3. Rentabilité, productivité et rémunération des salariés.....	120
3.2. L'évaluation boursière de la performance financière.....	121
CONCLUSION CHAPITRE 1 .....	125
<b>CHAPITRE 2 : L'IMPACT D'UNE PRESENCE SYNDICALE SUR LA PERFORMANCE FINANCIERE DES ENTREPRISES.....</b>	<b>126</b>
INTRODUCTION CHAPITRE 2.....	126
SECTION 1 : UNE SYNTHESE DES TRAVAUX EMPIRIQUES .....	127
1.1. Au niveau sectoriel .....	127
1.1.1. L'apport des travaux anglo-saxons .....	127
1.1.2. Le cas de l'industrie canadienne .....	130
1.1.3. La syndicalisation en tant que variable endogène .....	131
1.2. Au niveau micro-économique .....	134
1.2.1. Les données anglo-saxonnes .....	134
1.2.2. Le cas particulier des entreprises nippones .....	143

SECTION 2 : LES PRINCIPALES SOURCES DE GAINS DES SYNDICATS .....	144
2.1. La structure du marché .....	144
2.2. Le pouvoir de l'entreprise sur son marché .....	146
2.3. Les investissements incorporels .....	147
SECTION 3 : UNE APPROCHE CRITIQUE DES TRAVAUX EMPIRIQUES .....	154
3.1. La construction du modèle .....	154
3.2. L'évaluation et le traitement de la variable syndicalisation.....	155
3.3. L'analyse des résultats .....	155
CONCLUSION CHAPITRE 2 .....	157
<b>CHAPITRE 3 : L'ANALYSE DE LA RELATION "SYNDICATS-PERFORMANCE FINANCIERE" .....</b>	<b>158</b>
INTRODUCTION CHAPITRE 3 .....	158
SECTION 1 : PAR LES SALAIRES .....	159
1.1. Une synthèse des travaux anglo-saxons .....	159
1.2. Les études japonaises et françaises.....	167
SECTION 2 : PAR LA PRODUCTIVITE DU FACTEUR TRAVAIL .....	173
2.1. Les principaux résultats empiriques .....	173
2.1.1. L'apport essentiel des travaux anglo-saxons.....	173
2.1.2. Le cas particulier du Japon et de la France .....	180
2.2. L'impact des syndicats sur la productivité : un essai d'explication ..	183
2.2.1. La théorie néo-classique .....	184
2.2.2. La théorie de "l'effet choc" .....	186
2.2.3. La théorie de la "voix collective" .....	188
2.2.4. La théorie des managers .....	193
CONCLUSION CHAPITRE 3 .....	200
CONCLUSION 1 <sup>ère</sup> PARTIE .....	201

<b><u>2<sup>ème</sup> PARTIE : L'ETUDE EMPIRIQUE</u></b> .....	203
INTRODUCTION 2 <sup>ème</sup> PARTIE .....	203
<b><u>TITRE 1 : LES CARACTERISTIQUES GENERALES DE L'ETUDE</u></b> .....	204
INTRODUCTION TITRE 1 .....	204
<b><u>CHAPITRE 1 : LE CADRE DE L'ETUDE : LES HYPOTHESES DE RECHERCHE</u></b> .....	205
INTRODUCTION CHAPITRE 1.....	205
SECTION 1 : L'IMPACT DES SYNDICATS SUR LA PERFORMANCE FINANCIERE .....	206
SECTION 2 : L'ANALYSE DE LA RELATION "SYNDICATS-PERFORMANCE FINANCIERE" .....	208
2.1. L'impact des syndicats sur les salaires .....	208
2.2. L'impact des syndicats sur la productivité des salariés .....	211
CONCLUSION CHAPITRE 1 .....	220
<b><u>CHAPITRE 2 : LA METHODOLOGIE</u></b> .....	221
INTRODUCTION CHAPITRE 2.....	221
SECTION 1 : LA POPULATION OBSERVEE : LES EQUIPEMENTIERS AUTOMOBILES FRANÇAIS .	222
1.1. L'activité des équipementiers automobiles.....	223
1.2. Le profil des entreprises .....	227
1.3. Les caractéristiques de la main d'œuvre .....	229
1.4. Les résultats du secteur.....	230
SECTION 2 : LES DONNEES DE L'ETUDE.....	234
2.1. Les données financières.....	235
2.1.1. La mesure de la performance financière.....	235
2.1.2. Le niveau de rémunération et de productivité des salariés.....	241
2.1.3. Les autres données financières .....	243
2.2. Les données non financières.....	248

2.2.1. La syndicalisation dans l'entreprise .....	248
2.2.2. La représentation des salariés par les institutions autres que les syndicats .....	250
2.2.3. Le climat social dans l'entreprise .....	251
2.2.4. Le profil de l'entreprise .....	251
SECTION 3 : LA COLLECTE DES DONNEES .....	252
3.1. La collecte des données non financières .....	252
3.1.1. L'élaboration du questionnaire.....	252
3.1.2. Le pré-test .....	253
3.1.3. L'envoi définitif du questionnaire.....	254
3.2. La collecte des données financières .....	256
SECTION 4 : LE TRAITEMENT STATISTIQUE.....	256
4.1. Les tests statistiques .....	257
4.2. Les variables de contrôle .....	260
CONCLUSION CHAPITRE 2 .....	264
<b><u>TITRE 2 : LES RESULTATS DE L'ETUDE</u></b> .....	265
INTRODUCTION TITRE 2 .....	265
<b><u>CHAPITRE 1 : LES CARACTERISTIQUES DE L'ECHANTILLON</u></b> .....	266
INTRODUCTION CHAPITRE 1 .....	266
SECTION 1 : LE PROFIL DES ENTREPRISES ETUDIEES .....	267
1.1. La taille .....	267
1.2. L'âge .....	269
1.3. L'appartenance à un groupe .....	270
1.4. Le niveau d'exposition à la concurrence.....	271
SECTION 2 : LA REPRESENTATION DU PERSONNEL.. .....	274
2.1. Par les syndicats .....	274

2.2. Par les autres institutions représentatives .....	278
SECTION 3 : LES PRINCIPAUX RESULTATS FINANCIERS .....	279
3.1. La croissance du chiffre d'affaires.....	280
3.2. Le niveau de profitabilité.....	281
3.3. Les moyens mis en œuvre : l'aspect humain .....	283
CONCLUSION CHAPITRE 1 .....	286
<b>CHAPITRE 2 : L'ETUDE DES HYPOTHESES DE RECHERCHE.....</b>	<b>287</b>
INTRODUCTION CHAPITRE 2.....	287
SECTION 1 : L'IMPACT DES SYNDICATS SUR LA PERFORMANCE FINANCIERE .....	288
1.1. Les résultats généraux .....	288
1.2. L'incidence du niveau d'exposition à la concurrence .....	293
1.3. L'incidence des investissements en recherche et développement .....	299
SECTION 2 : L'ANALYSE DE LA RELATION "SYNDICATS-PERFORMANCE FINANCIERE".....	300
2.1. Par les salaires .....	301
2.2. Par la productivité des salariés .....	314
2.2.1. Les résultats généraux .....	314
2.2.2. L'aspect "intensité capitalistique" .....	317
2.2.3. L'aspect "organisation du travail" .....	320
2.2.4. L'aspect "climat social" .....	323
CONCLUSION CHAPITRE 2 .....	336
CONCLUSION 2 <sup>ème</sup> PARTIE.....	337
<b>CONCLUSION GENERALE.....</b>	<b>339</b>
<b>BIBLIOGRAPHIE .....</b>	<b>343</b>

<b>ANNEXES.....</b>	<b>360</b>
ANNEXE 1 : LA METHODOLOGIE.....	360
ANNEXE 2 : LES CARACTERISTIQUES DE L'ECHANTILLON.....	373
ANNEXE 3 : L'ETUDE DES HYPOTHESES DE RECHERCHE.....	385
<b>LISTE DES TABLEAUX.....</b>	<b>443</b>
<b>LISTE DES SCHEMAS ET GRAPHIQUES.....</b>	<b>448</b>
<b>TABLE DES MATIERES.....</b>	<b>451</b>



**THE IMPACT OF TRADE UNIONS ON FINANCIAL PERFORMANCE**  
**EVIDENCE FROM FRENCH AUTOMOTIVE PARTS MANUFACTURERS**

**ABSTRACT**

The impact of trade unions on financial performance is a subject of much debate among researchers in the UK and in the USA where many papers have been published on the topic over the last twenty years. The question seems to have arrived at a consensus today, with negative impact being generally observed. The relationship between the two can be explained, as part of a financial analysis, in terms of wages and productivity of the work force whose interests are defended by unions. In spite of the essential role they play in worker-employer relations, the impact of these organizations on a company's results has been rarely evoked in France. The subject however raises many questions, on account of our staff representation system. This is the object of this study, based on a sample of French automotive OEMs observed from 1995 to 1997. The results tend to demonstrate a negative impact of unions on financial performance. This is however only true for return on sales and return on equity ratios in the sole case where unionization is evaluated by a membership rate. It can not be explained by wages nor by labor productivity, but essentially by the great heterogeneity of the data observed. After removing the extreme statistical values, the study concludes that unions have no impact on financial performance, contrary to most of the Anglo-American studies.