

# Les enjeux socio-économiques et éthiques des négociations collectives

**Marc Morin**

DANS **LA REVUE DES SCIENCES DE GESTION** 2017/1 n° 283 , PAGES 59 À 72  
ÉDITIONS **DIRECTION ET GESTION**

ISSN 1160-7742

ISBN 9782916490526

DOI 10.3917/rsg.283.0059

Date de mise en ligne : 09/05/2017

Article disponible en ligne à l'adresse

<https://shs.cairn.info/revue-des-sciences-de-gestion-2017-1-page-59?lang=fr>



Découvrir le sommaire de ce numéro, suivre la revue par email, s'abonner...  
Scannez ce QR Code pour accéder à la page de ce numéro sur Cairn.info.



**Distribution électronique Cairn.info pour Direction et Gestion.**

Vous avez l'autorisation de reproduire cet article dans les limites des conditions d'utilisation de Cairn.info ou, le cas échéant, des conditions générales de la licence souscrite par votre établissement. Détails et conditions sur [cairn.info/copyright](http://cairn.info/copyright).

Sauf dispositions légales contraires, les usages numériques à des fins pédagogiques des présentes ressources sont soumises à l'autorisation de l'Éditeur ou, le cas échéant, de l'organisme de gestion collective habilité à cet effet. Il en est ainsi notamment en France avec le CFC qui est l'organisme agréé en la matière.

# Les enjeux socio-économiques et éthiques des négociations collectives

par Marc Morin



**Marc MORIN**

Sociologie des entreprises  
Docteur d'État en Sciences économiques  
Docteur en Sciences des organisations  
Directeur de recherche habilité en économie  
Chargé d'enseignement à l'Université d'Évry,  
Contributeur Les Échos  
Ancien permanent syndical confédéral  
et administrateur à l'Assemblée nationale.  
France

Quels sont les principaux avantages économiques générés, pour les organisations et l'économie en général, par les négociations sociales et collectives encadrées par les syndicats? En quoi ces négociations répondent-elles à une certaine idée de l'équité, de la justice sociale et contribuent-elles au maintien de la coordination dans l'organisation, et plus largement de l'équilibre du contrat social au sein de systèmes économiques qui ne peuvent qu'être artificiellement détachés des rapports sociaux, et des motivations humaines qui en sont le moteur et les traversent? Ces questions sont en général très peu posées au sein des formes classiques ou courants principaux (*mainstream*) en économie, gestion, voire en sciences des organisations.

L'économie dominante néoclassique considère en règle générale que l'intervention syndicale perturbe les équilibres de marché. Et en particulier, le fonctionnement optimal du marché du travail en obtenant notamment des niveaux de salaires supérieurs aux salaires dits d'équilibre. La thèse dite du « monopole syndical », qui a sa place dans la théorie de l'équilibre général, remonte à J. Hicks (1963), et continue à dominer les travaux de modélisation classique en économie (M. Pucci & H. Zajdela, 2012). S'appuyant notamment sur les habitudes courantes des entreprises, dont les directions en moyenne ne recourent pas spontanément à la négociation sociale, et ne s'y engagent que peu ou prou contraintes et forcées par des menaces de grève, la gestion ne s'intéresse pas vraiment et paradoxalement au dialogue social dans l'entreprise et à ses effets (F. Pierson, 2005; F. Biétry et al., 2014). Les sciences des organisations dans leur version orthodoxe tendent, à l'exception notable de certains courants et notamment de ceux qui sous-tendent l'enseignement de la Gestion des Ressources Humaines (L. Cadin et al., 2012), à utiliser peu ou prou des hypothèses et postulats proches de ceux de l'économie néoclassique et de la gestion classique (S. Robbins. et T. Judge, 2006). À travers l'adoption de postures comparables, ils oscillent alors entre la thèse de la quasi-exclusivité des effets

contre-productifs, et une sorte de volonté de ne pas vouloir en savoir de trop sur le syndicalisme et la négociation. D'un point de vue plus général, et dans le cadre des cloisonnements universitaires classiques entre disciplines, le traitement des questions relatives aux syndicats, et à la négociation collective a été considéré comme peu académique et ne pouvant véritablement obéir à des critères classiques de scientificité (B. Gazier, 1990, 1991 ; V. Chambarlhac et G. Ubbiali, 2005). D'où le constat aujourd'hui d'un certain nombre de sociologues : « [...] comparativement au cas nord-américain, le constat est net : malgré les efforts de beaucoup de chercheurs et d'enseignants, il s'agit, encore aujourd'hui, d'un champ d'études en friche ! » (R. Bourque et C. Thuderoz, 2011, p. 29 ; C. Thuderoz, 2010).

À certaines conditions, dont le respect d'un certain nombre de « règles du jeu », la négociation sociale et collective est toutefois en mesure de générer de véritables avantages économiques, indissociables des avantages organisationnels et de la construction d'équilibres sociaux pour les organisations et l'économie d'un pays. La transformation des contestations sociales en « revendications », lisibles par le management et lui permettant de formuler des réponses négociées, la capacité de la hausse des pouvoirs d'achat à construire des demandes, qui dans une optique keynésienne tirent la production, l'investissement et l'emploi derrière elles, la propension des salaires dits d'« efficacité » à améliorer l'engagement des salariés et à diminuer les taux de turnover dans les entreprises, la capacité des syndicats sur le terrain de celles-ci à sécuriser les salariés, la « *Voice* » syndicale, qui aiguillonne l'innovation en matière de production et de gestion..., en constituent les différents biais en impliquant des chaînes de réaction économiques et socio-économiques positives. Ces dernières interfèrent, se combinent et font système. Dans la foulée des travaux institutionnalistes d'A.O. Hirschman (1970), de R.B. Freeman et J.L. Medoff (1980, 1987), de R.B. Freeman (2012) et des écoles et recherches qu'ils ont initiées, il en découle la thèse selon laquelle le système d'effets positifs, générés par la négociation sociale et collective fait, en règle générale, plus que compenser les effets prix négatifs qui découlent des hausses du coût du travail sur lesquelles l'économie néoclassique dominante standard met l'accent.

Tout en améliorant les rapports rétributions-contributions, en diminuant par ses actions et toute chose égale par ailleurs les inégalités et les iniquités perçues, le syndicalisme de négociation participe globalement à la production de régulations conjointes (J-D. Reynaud, 1988, 1997). Ou encore de compromis qui résultent de l'interférence et des confrontations entre les règles de contrôle, voulues par le management et les gouvernances, et provenant plus généralement de leur mode de fonctionnement et les règles autonomes, voulues ou plus globalement produites par les groupes de salariés exécutants en position de subordination au sein des entreprises. À travers la mise en place de compromis, les régulations conjointes ont plus généralement pour propriété d'éteindre ou de suspendre les conflits, d'engendrer des avantages socio-économiques, mais aussi d'« encadrer » (K. Polanyi, 1983 ; M. Granovetter, 1985) en quelque sorte davantage

les échanges auxquels elles permettent de procéder à l'intérieur de certaines règles du jeu qui s'instituent progressivement. Ces dernières faisant l'objet, dans l'acception conventionnaliste, d'accords entre acteurs plus ou moins étendus ou encore de « conventions sociales » qui leur confèrent une certaine légitimité. Dans les termes du programme conventionnaliste, les organisations syndicales peuvent parallèlement être vues comme des organisations dont le métier est de structurer les revendications et de négocier, et qui participent de « mondes composites » (L. Boltanski et L. Thévenot, 1991 ; H. Amblard et al, 2005). Les valeurs qu'elles défendent, dominées par une certaine éthique de traitement égalitaire des salariés, participent principalement notamment en France de l'« Économie de grandeur civique », mais s'entremêlent aussi notamment avec certains principes du « monde industriel » et de la « cité domestique » valorisant le travail et l'héritage de l'histoire du mouvement ouvrier. Les dites organisations contribuent tout à la fois, en articulant plus étroitement équilibres économiques et sociaux à la reproduction et à l'amélioration, dans la durée, des performances économiques et organisationnelles.

Elles le font d'autant mieux qu'un certain nombre de valeurs, en parallèle des rapports de forces sur lesquels elles s'appuient, font converger les partenaires sociaux vers le respect de plusieurs règles du jeu de négociation qui en fondent l'efficacité. Dont des conventions sociales (A. Orléan, 2004) de loyauté et de confiance entre les acteurs mêmes de la négociation, suffisantes pour que des situations récurrentes de dilemmes du prisonnier, menant les joueurs à des comportements mutuellement contre-productifs, ne diminuent considérablement les avantages potentiels de négociations collectives équilibrées. Il semble de ce point de vue que le climat social des négociations collectives, en France, qui est un des plus tendus et dégradés parmi ceux des pays industrialisés comparables, soit de nature à y pénaliser la croissance et l'emploi (Y. Algan et P. Cahuc, 2007).

L'objet de ce texte, en lien avec les trois disciplines mentionnées plus haut et dans le cadre d'un programme institutionnaliste recourant simultanément à des concepts régulationnistes et conventionnalistes, qui vont notamment de pair avec l'idée selon laquelle l'économie est une partie des sciences sociales, est de décliner quatre grandes séries d'avantages économiques et organisationnels nets découlant de la négociation sociale. Dans cette optique pluridisciplinaire, trois grandes raisons justifient ces distinctions. Les raisonnements qui sous-tendent chacune de ces séries d'avantages sont d'abord notablement différents, les chaînes d'effets socio-économiques positifs qu'elles entraînent méritent ensuite d'être distinguées par leurs étendues et leurs poids respectifs, et elles renvoient enfin à ce qui nous paraît être, au sein de la littérature spécialisée sur le fait syndical et la négociation collective, des thématiques que l'on peut considérer comme récurrentes à la fois selon les disciplines et nombre d'écoles. Nous insisterons ensuite sur certaines conditions majeures, organisationnelles et institutionnelles, et donc aussi « éthiques » et d'ordre culturel, qui peuvent permettre à ces séries d'avantages de se développer dans les meilleures conditions.

Directeur de la publication : M. L. B. 2017, 73, 216, 23

La description des apports des théories de l'équité, utilisées dans les programmes à la jonction du régulationnisme et du conventionnalisme, est un préalable nécessaire au sens où ces quatre séries d'avantages ont, pour point commun, d'agir sur les performances économiques en même temps que sur les inégalités et les iniquités perçues et la justice sociale.

## 1. Rétributions équitables et motivations

Les concepts forgés par les théories dites de l'équité (J.S. Adams, 1963; J. Greenberg, 1987), couramment utilisés en sciences des organisations et en Gestion des Ressources Humaines (J-M. Peretti, 2008; L. Cadin et al., 2012), sont pertinents pour analyser les réactions individuelles et collectives des salariés aux variations des écarts de revenus et de salaires se produisant au sein des entreprises. Et pour apprécier en quoi l'institution de compromis acceptables est en mesure de générer, de leur part, des comportements d'engagement qui participent à la croissance et au développement de ces entreprises et plus généralement de l'économie. Ils énoncent que chaque salarié évalue d'abord, en règle générale, le rapport global entre ses **rétributions (R)** versées ou plus généralement distribuées par l'organisation sous la forme d'avantages matériels et immatériels en échange de la mise à disposition de sa force de travail (rémunérations financières, en nature, reconnaissance sociale...), et ses **contributions (C)** à celle-ci. Lesquelles sont également appréhendées sur des plans matériels et immatériels (dépense d'énergie physique, coûts de l'acquisition des qualifications, stress...). Puis il compare globalement son ratio à ceux des autres. Selon ces théories, il tire de la comparaison de son ratio rétributions-contributions<sup>1</sup> avec ceux des autres, un sentiment relatif d'équité ou encore de légitimité et de justice sociale. Dans la durée, ce sentiment doit se révéler suffisamment positif pour maintenir en quelque sorte ses motivations à l'équilibre. À défaut, éprouvant un sentiment d'iniquité, il pourra par exemple chercher à travers différentes pratiques (présentisme passif, négligences, détournement de ressources...), à diminuer ses contributions, augmenter ses rétributions, et/ou essayer de diminuer les rétributions des autres et/ou d'augmenter leurs contributions (J-M. Peretti, 2008). Dans le champ de l'économie politique et institutionnelle, les auteurs régulationnistes et conventionnalistes utilisent ces théories (R. Boyer et A. Orléan, 1991; B. Reynaud, 1993). Elles leur permettent en particulier de donner une base psychosociologique à l'idée de fond selon laquelle, dans une organisation et dans une société en général, et si l'on suit les postulats de l'économie néoclassique standard, les salaires ne se fixent pas exclusivement ou quasi exclusivement de manière technique au *prorata* des productivités marginales individuelles des salariés. Dans un cadre de pensée régulationniste-conventionnaliste, les théories de l'équité permettent aussi, en fonction des formes

des tensions et contradictions qui affectent certaines formes d'organisations dans des pays donnés, et à certains moments du temps, de rendre compte de leurs évolutions en distinguant des périodes. Dans une phase de l'histoire pendant laquelle les structures tayloriennes sont dominantes, et ont commencé à générer un certain nombre de grèves et de dysfonctionnements coûteux, le « *Five Dollar Day* » d'Henry Ford, et les procédures qui l'accompagnent vont notamment faire figure d'innovations économiques et organisationnelles. En se plaçant dans l'hypothèse où les conventions de management ou régulations de contrôle (J-D. Reynaud, 1988), à l'époque de natures majoritairement tayloriennes seraient laissées en l'état, Henry Ford anticipé en fait d'importantes baisses des performances des entreprises dont la sienne découlant des contestations que celles-ci susciteraient. R. Boyer et A. Orléan (1991) analysent de ce point de vue l'émergence, sur la base de la production par les structures tayloriennes d'un certain nombre d'iniquités, d'autres modes de *management* émergents, en l'occurrence définis comme de types fordiens keynésiens. Ces derniers vont historiquement constituer de nouveaux compromis organisationnels allant progressivement en s'instituant; ou former ce que le programme régulationniste nomme des « compromis institutionnalisés » (R. Boyer et Y. Saillard, 2002, p. 558).

Toutes proportions gardées, on observe aujourd'hui des formes d'anticipations entrepreneuriales qui s'appuient sur l'observation de nouvelles formes de contestation et de conflictualité du travail. Plusieurs chercheurs (B. Giraud, 2009), sur la base des travaux de la Direction de l'Animation de la Recherche, des Études et des Statistiques (DARES) du Ministère de l'Emploi, les nomment « diffuses et protéiformes » (grèves perlées et du zèle, négligences à l'égard de la qualité des produits, présentisme passif...). Et certaines directions d'entreprises envisagent précisément, pour mieux les réguler, de stimuler en interne la négociation salariale collective. J-E. Ray (2005) observe en ce sens que différentes organisations marchandes, qui durant la décennie 2000 ont connu des baisses de productivité notables du fait de ces nouvelles formes de conflictualité générant de nombreux surcoûts plus ou moins cachés, se mettent à recourir à des méthodes de financement interne des organisations syndicales qui semblaient abandonnées. À l'échelle de la société, on voit parallèlement réapparaître différentes propositions parlementaires, par exemple prônant l'utilisation des chèques syndicaux, qui visent à stimuler des négociations sociales internes porteuses de régulation.

« Ce bouche-à-bouche financier, impensable il y a vingt ans, ne repose pas sur un altruisme singulier ou la protection d'une espèce en voie de disparition malgré le taux de syndicalisation français (6 % dans le secteur privé). Pour gérer une entreprise comme un pays, il convient de préserver des canaux de régulation économique et sociale, et d'avoir des interlocuteurs représentatifs et bien formés, qui ont encore des perspectives de carrière afin d'éviter toute radicalisation personnelle », J-E. Ray, 2005, p. 387. La théorie économique dominante soutient la thèse selon laquelle l'activité syndicale ne produit pas de rentes économiques nettes pour les organisations et la société, mais qu'elle fait généralement

1. Désormais R/C dans ce texte.

plus que consommer toute la rente qu'elle peut produire et finit, *a contrario*, par en prélever une sur les entreprises et l'économie.

## 2. Le discours économique dominant sur les effets négatifs du syndicalisme

Le courant de pensée scientifique dominant les sciences économiques modernes, soit l'économie néo-classique sous sa forme qualifiée de standard par les économistes conventionnalistes (O. Favereau, 1989), continue de tenir globalement le raisonnement selon lequel l'intervention syndicale perturbe plus ou moins profondément, voire enrayer les ajustements nécessaires des marchés du travail en les empêchant d'atteindre en situation concurrentielle un niveau considéré comme optimal. Elle le fait en reprenant notamment, pour les besoins de ses démonstrations formalisées, deux grands postulats. Les rationalités économiques individuelles et instrumentales des agents iraient, au niveau collectif des groupes, des organisations et des pays, en s'additionnant en quelque sorte simplement les unes aux autres. Les fluctuations concurrentielles de prix sur les marchés constitueraient un mode quasi exclusif d'affectation des ressources rares, et de coordination des comportements. Une des propositions centrales défendues par ce courant est alors que, si le syndicalisme fait d'un côté pression sur les entreprises en les poussant à négocier des augmentations des salaires et de rémunérations, en utilisant en particulier pour ce faire des menaces de grève portées par les représentants des salariés et les rapports de forces qu'ils ont préalablement contribué à constituer, alors ces dernières seront tôt ou tard amenées à tenter de retrouver leurs équilibres économiques et financiers en reprenant d'un côté, ce qu'elles auront concédé de l'autre. Les faits stylisés théoriques de cette démonstration sont succinctement les suivants.

Dans la mesure où il parviennent à des niveaux supérieurs à ceux qu'auraient dû atteindre des salaires dits d'équilibre, censés refléter l'interférence concurrentielle parfaite de l'offre et de la demande de travail, les niveaux atteints par les salaires sur le marché du travail mènent les firmes à utiliser leurs ressources de manière inefficace, et plus généralement à propager différents dérèglements au sein de l'économie. N'étant pas utilisées relativement aux plans préalables des directions, qui n'en ont pas décelé à un moment précis du temps l'intérêt stratégique, les sommets stratégiques des firmes étant contraints par des syndicats souvent désignés comme des « monopoleurs de l'offre de travail », les ressources consacrées aux augmentations de salaire sont utilisées à contretemps et de manière inefficace. Ce qui génère de nombreux coûts d'opportunité qui freinent, voire annulent certains investissements porteurs. Les prix du travail s'élevant, la firme tend aussi à préférer des solutions technologiques se traduisant par des investissements dits de productivité qui vont substituer davantage de capital au travail, et se révéler eux-mêmes contradictoires avec la création

d'emplois... Globalement, deux grandes séries d'enchaînements contre-productifs se transmettent parallèlement à l'économie tout entière en transitant par des recherches d'économies et des augmentations de prix.

Soit les hausses de prix de vente sont pratiquées par des entreprises qui ne bénéficient que de peu de rentes de compétitivité (nouveaux brevets, nouveaux produits à lancer sur les marchés...), et/ou qui sont plus ou moins fortement concurrencées sur les marchés de biens et services. Ayant peu de marge d'augmentation de leurs prix de vente, leurs stratégies se concentrent sur des recherches d'économies supplémentaires en interne qui, générant en aval des stagnations ou diminutions de rétributions et des licenciements, tendent alors à propager les dérèglements à d'autres firmes. Soit il s'agit d'entreprises qui, bénéficiant de par leurs situations concurrentielles de plus de marge de liberté sur leurs prix de vente, elles les augmentent et nourrissent par là même des chaînes de réaction inflationnistes et stagflationnistes qui impliquent d'autres effets contre-productifs, etc. La hausse désordonnée des prix a notamment la propriété de diminuer les salaires réels et de reprendre aux salariés, par un autre biais, les augmentations qui leur ont été accordées voire davantage. Les deux séries de phénomènes tendent généralement à se combiner selon des proportions variables. Une telle conception, son caractère systématique, ont depuis longtemps été critiqués en économie par plusieurs écoles (« Ces conclusions hâtives méritent cependant d'être discutées », G. Caire, 2005, p. 44). Cette dernière demeure pour autant dominante dans les manuels aujourd'hui les plus distribués et les plus représentatifs des sciences économiques modernes orthodoxes (« lorsqu'un syndicat parvient à obtenir des salaires supérieurs au salaire d'équilibre, ce dernier engendre une augmentation de la quantité offerte de travail et une baisse de la quantité demandée, provoquant ainsi du chômage », G. Mankiw et M. Taylor, 2010, p. 741). Plusieurs séries d'avantages économiques et socio-économiques produites par le syndicalisme et faisant système, en opposition avec cette conception, peuvent être décrites. La première a notamment été explorée en sociologie, en sciences des organisations et en sciences politiques.

## 3. La théorie de la production de rentes économiques nettes par les syndicats et la négociation sociale

### 3.1. La canalisation des contestations salariales dans des « revendications lisibles » par le management

En stoppant ou suspendant des conflits ouverts coûteux dans les firmes, en y instituant des compromis acceptés pour des durées plus ou moins longues par les deux catégories d'acteurs

généralement opposées, les négociations sociales et collectives permettent d'abord de canaliser en quelque sorte les contestations salariales dans la formulation de revendications globalement ordonnées. C'est-à-dire le plus souvent datées, localisées, pour partie chiffrées et formulées de telle sorte que le *management* a la possibilité de leur répondre en formulant des contre-propositions et en enclenchant le processus de négociation. Deux séries d'avantages économiques et socio-économiques globaux peuvent en résulter. Ceux qui tiennent d'abord à ce que l'on pourrait appeler la canalisation en soi des contestations sociales qui, nées de la perception d'iniquités dans la répartition des R/C des différents acteurs, auraient pu se manifester de façon plus radicale, voire violente en impliquant davantage de surcoûts à l'entreprise. Autrement dit, un terrain de négociations se crée à travers lequel les revendications ayant été rendues lisibles par le travail de traduction des syndicats (B. Compère, 2002) pour les directions, les syndicats représentant les salariés, et les directions représentant les actionnaires et plus généralement les gouvernances des firmes (c'est-à-dire aussi le « *management du management* », R. Perez, 2010), peuvent entrer dans des jeux de propositions et contre-propositions qui vont se substituer à la radicalité éventuelle des mouvements de contestation. (« [...] leur activité (les syndicats) consiste à reformuler (parfois à initier) l'expression des critiques salariales, de manière à les rendre négociables, ce qui exclut un certain nombre de demandes considérées comme trop radicales [...] permettant de rationaliser la négociation (lui faisant respecter certaines règles d'efficacité) » (V. Boussard, 2004, p. 114). Cette rationalisation est ensuite porteuse de nombreux avantages induits. La suspension des conflits, leur localisation, l'expérience des négociations..., permettent notamment au *management* d'essayer de déconnecter préventivement les conflits et leurs coûts potentiels, et globalement de mieux planifier l'avenir. À travers un climat social relativement apaisé, la firme peut notamment concentrer son énergie sur la mise en place de stratégies plus ambitieuses porteuses de davantage de croissance et de développement. Les sociologues sont nombreux à avoir exploré l'ambiguïté et l'ambivalence globale du syndicalisme. À la fois outil de contestation plus ou moins fort des systèmes marchands existants, et institution favorisant leur régulation en y maintenant en quelque sorte les contestations en deçà d'un certain nombre de seuils (V. Chambarlhac et G. Ubbiali, 2005). Outre les syndicats professionnels, la plupart des grandes typologies internationales des syndicalismes distinguent ceux qui sont plutôt tournés plus ou moins systématiquement vers la négociation de compromis, et les syndicats révolutionnaires. Mais même à l'intérieur de cette dernière catégorie, les stratégies syndicales utilisées au sein des sociétés industrialisées ne visent quasiment jamais, depuis nombre d'années et sauf exception, une véritable expropriation de la propriété privée des moyens de production qui menacerait aussi de détruire l'outil de travail. Des différences persistent plus simplement dans les doctrines syndicales, par exemple en France, entre des stratégies qui visent l'obtention de compromis par le jeu plus ou moins appuyé des rapports de force, et d'autres qui

tendent à s'engager plutôt d'emblée dans les jeux de négociations en y formulant des concessions possibles, en l'occurrence considérées comme permettant de parvenir plus vite et mieux auxdits compromis (R. Mouriaux, 1986; L. Cadin et al., 2012). Dans le cadre de raisonnements revendiquant une certaine scientificité de type constructiviste, plusieurs économistes et sociologues ont, dans cet ordre d'idées, utilisé des raisonnements de type contrefactuel. Ce qui les mène à s'interroger sur ce qui aurait pu se passer si, dans l'histoire des économies et des sociétés, les syndicats n'avaient pas eu pour fonction centrale de collecter, traiter et formuler en les diffusant à l'employeur, les revendications nées du constat des inégalités et de la perception afférente des iniquités.

La seconde grande série d'avantages du syndicalisme de négociation que nous distinguons, s'appréhende à travers des raisonnements économiques et socio-économiques de types keynésien et postkeynésien.

### 3.2. La création de rentes nettes au sens keynésien et postkeynésien

À l'encontre du principe ancien de J.B. Say (1803) selon lequel au final, « l'offre crée sa propre demande », qui continue à structurer de manière plus ou moins implicite l'économie standard moderne, les économistes keynésiens et postkeynésiens considèrent que la masse des salaires et des épargnes n'est pas, à l'issue d'un cycle économique et de manière quasi systématique, intégralement – ou quasi intégralement – réinjectée dans le circuit économique en stimulant, par contrecoup, la production et les investissements productifs (M. Lavoie, 2004). Au travers, en particulier, des mécanismes du multiplicateur keynésien d'investissement et d'accélérateur de revenu (H. Sterdyniak, 2011), c'est la demande qui *a contrario* « tire » l'offre de production derrière elle, la création de richesses réelles, et l'incite à se démultiplier à travers cette dynamique en quelque sorte inversée du circuit économique. Plus de salaires ne signifie donc pas systématiquement davantage de recherches d'économies, pour en compenser la hausse au risque de générer des effets contre-productifs déterminants, ni moins d'emploi. Ni des implications inflationnistes telles qu'elles surcompensent une dynamique de croissance réelle. Si le pouvoir d'achat supplémentaire que distribuent les entreprises est effectivement ramené rapidement dans le circuit économique, par le canal en particulier des marchés de consommation (les trois autres ressorts de la demande effective sont l'investissement, les exportations et la dépense publique), alors il crée pour l'entrepreneur, qui anticipe une évolution positive de sa rentabilité et une efficacité supérieure de ses investissements, autant de nouvelles incitations à investir, embaucher et créer des emplois. Quelles que soient les différences actuelles entre courants postkeynésiens, et en tenant compte de plusieurs changements dans l'économie moderne, et notamment du développement des contraintes dites extérieures du fait de la mondialisation croissante, cette conception selon laquelle la

demande première leur est commune et demeure au cœur d'une théorie économique alternative à celle de l'économie classique (M. Lavoie, 2004).

Le fonctionnement plus équitable du circuit micro-économique d'Henry Ford a d'une certaine façon, dans cette même logique et toute chose égale par ailleurs, son pendant dans celui du circuit macro-économique au sens de J.M. Keynes. Le *Five Dollar Days* du premier est utilisé pour générer des demandes potentielles supplémentaires des ouvriers de ses usines qui, ciblées sur les véhicules qu'ils produisent, vont permettre à Henry Ford de remplir les carnets de commandes de ses entreprises pour plusieurs années et de stimuler leur production. Recourant à la théorie de l'équité (R. Boyer et A. Orléan, 1991), le programme régulationniste-conventionnaliste considère ce faisant logiquement que la stratégie de reformatage des rapports R/C adoptée par ce dernier concilie des préoccupations d'efficacité économique, et nécessairement organisationnelle, avec un effort économiquement nécessaire de justice sociale. En prônant l'augmentation du pouvoir d'achat du plus grand nombre, et de manière plus large l'intervention de l'État dans les rouages économiques et sociaux, la théorie keynésienne est toutes proportions gardées le produit de raisonnements qui jugent, à la base, qu'un enchevêtrement étroit des équilibres économiques et sociaux est nécessaire pour assurer la reproduction et le développement des sociétés. Comme pour la plupart des écoles marxistes et postkeynésiennes (M. Beaud et G. Dostaler, 1993), la formation des salaires et plus globalement la répartition découlent de phénomènes économiques, organisationnels et institutionnels dans lesquels les rapports de force constitués par les syndicats et les compromis obtenus ont une place centrale.

Sans entrer dans une analyse des classes sociales, J.M. Keynes distingue en effet à grands traits, les fractions les plus riches et les plus pauvres de la société qui n'ont pas les mêmes comportements économiques. En fonction de leur haut niveau de revenu, et du fait qu'elles sont souvent actionnaires de l'entreprise, représentées au sein de leurs conseils d'administration, les premières tendent davantage à spéculer en cherchant des occasions de plus-values avantageuses à travers différents placements financiers et, en fonction des baisses des taux de rentabilité qui affectent la rentabilité des entreprises de manière cyclique, à les pousser à gonfler par précaution leurs trésoreries et encaisses relativement inactives. Dans les deux cas, et du fait en particulier de la constitution de bulles financières qui finissent par éclater, la capacité du système marchand et de son circuit économique à créer des richesses réelles et à alimenter les investissements productifs s'affaiblit et précède le développement des crises et du chômage. Les catégories les plus pauvres de la population, compte tenu de leurs modes de vie et de leur nombre, ont *a contrario* la plus grande propension à consommer et de ce point de vue, à stimuler le fonctionnement de l'appareil de production dans le sens de la création de richesses réelles. Or, le développement des inégalités sociales tend à augmenter tout à la fois les propensions des uns à spéculer et à épargner de manière relativement inactive et improductive, et à diminuer les

propensions à consommer de la grande masse qui affectent, dans le même temps, les perspectives de rentabilité des entreprises. D'où des tendances structurelles au dérèglement macro-économique des cycles d'investissement et de création de richesses réelles qui, à l'occasion de divers événements jouant des rôles de catalyseur, se traduisent par des phénomènes de récession et l'augmentation du chômage.

L'intervention de l'État, qui pour le programme spécifiquement régulationniste est une des cinq composantes fondamentales ou formes institutionnelles majeures qui permettent d'analyser le fonctionnement de systèmes économiques différents dans le temps (R. Boyer, 2004), est plus généralement requise compte tenu des propensions du système aux crises pour prendre le relais des demandes potentiellement défailtantes. Elle l'est encore plus particulièrement lors des crises. L'État, pour le programme spécifiquement conventionnaliste, fonctionnant pour partie selon certains critères de la Cité civique sous sa forme pure (L. Boltanski et L. Thévenot, 1991 ; H. Amblard et al. 2005). D'où il découle également, pour maintenir dans la durée le pouvoir d'achat des plus pauvres, la nécessité de recourir notamment aux systèmes de sécurité sociale collective par répartition dans la constitution desquels les syndicats ont généralement, et particulièrement en France, une responsabilité essentielle. Ces derniers, en assurant la redistribution de revenus secondaires, soutenant plus globalement le fonctionnement, la reproduction et le développement du système marchand.

Un troisième grand type de raisonnement, qui permet de soutenir la thèse des effets nets positifs découlant du syndicalisme de négociation, renvoie aux travaux initiaux d'A.O. Hirschman (1970) sur le triptyque « *Exit, Voice or Loyalty* », ainsi qu'à ceux sur les effets en moyenne positifs de la « *Voice syndicale* » de R.B. Freeman et J.L. Medoff (1980, 1987), de R.B. Freeman (2012) et de toutes les écoles qu'ils ont peu ou prou influencées. Certains travaux de macroéconomies comparées, recourant à des méthodologies économétriques (M. Ferracci et F. Guyot, 2015) et défendant l'idée d'une corrélation entre un dialogue social étoffé et des performances économiques accrues, peuvent également être rangés dans la catégorie de ceux qui ont été influencés par ces différentes écoles.

### 3.3. La création de rentes socio-économiques nettes dans l'acception de l'école institutionnaliste de R.B. Freeman et J.L. Medoff

La théorie du syndicalisme de négociation de R.B. Freeman & J.L. Medoff (1980, 1987), qui repose sur un appareil statistique important, sur des travaux économétriques et des raisonnements de sociologie constructiviste élaborés, détaille différentes chaînes d'effets positifs sur les organisations et l'économie. On peut globalement en résumer les grandes articulations comme suit. Dans les sociétés marchandes capitalistes, *Exit*, ou encore la

défection ou sortie de l'entreprise par le salarié mécontent de ses conditions de travail et de son ratio R/C, induit un certain nombre de coûts pour l'entreprise qui finissent notamment par transiter par le système des prix du travail (baisse de production, coût du remplacement des travailleurs faisant défection, augmentation des salaires pour attirer de nouveaux entrants...), et fonctionne comme une sorte de stimulant qui incite celle-ci à lutter contre les causes dudit mécontentement. Ce qui, en remodelant en particulier les rapports R/C, tend à améliorer la gestion des ressources humaines. Pour l'économie classique, *Exit* est en ce sens un moyen privilégié d'incitation au retour à l'équilibre de la firme (comme la défection du consommateur sur les marchés de biens et services). Pour l'école que nous qualifierions d'hirschmanienne, deux raisons majeures diminuent *a contrario* considérablement l'efficacité potentielle de la défection salariale, et accentuent les propensions initiales des organisations marchandes à fonctionner selon ce qui est désigné comme un mode de « relâchements organisationnels ». C'est-à-dire une tendance sur le plan de l'organisation du travail et du *management* des ressources humaines, tant qu'un certain nombre de seuils de tolérance sociale relativement aux inégalités internes et iniquités n'ont en quelque sorte pas été franchis, et produit des coûts jugés trop importants, voire menaçant la reproduction de l'organisation, à fonctionner de manière plus ou moins fortement sous optimale en continuant sur la lancée des habitudes et routines acquises. Plusieurs raisons provoquent ce phénomène.

- Une première raison est que, en moyenne, *Exit* est numériquement insuffisante. De nombreuses raisons font en premier lieu que la mobilité des salariés d'entreprise à entreprise est, sociologiquement et culturellement, beaucoup moins importante que ne le suppose la théorie économique néoclassique standard qui fait l'hypothèse d'ajustements mécaniques extrêmement rapides. Hormis pour certaines professions à forte valeur ajoutée, dans certains secteurs très porteurs (NTIC<sup>2</sup>...), certaines situations sociales, les freins à cette mobilité sont de ce point de vue généralement très importants si l'on tient compte des milieux de vie des acteurs et des relations qu'ils entretiennent entre eux et avec leur environnement humain (enracinements familiaux, attachements à certaines régions, traditions de métier, solidarités sociales locales...). Un second argument relativise par ailleurs très fortement le poids incitatif d'*Exit*. En période de chômage de masse et de développement des flexibilités salariales, et des flexibilités externes du travail donnant lieu à la multiplication des sous-emplois aujourd'hui mesurés par l'INSEE, les salariés mesurent massivement le risque, s'ils quittent leur entreprise et sous la pression concurrentielle de nombreux outsiders, de ne pas retrouver dans un délai raisonnable, voire pas du tout un emploi du même type. Or, le système des marchés, qui pour A.O. Hirschman (1970) s'analyse du point de vue de la conception keynésienne du circuit économique (cf. Supra), a vocation dans la durée à produire de façon récurrente des crises et du sous-emploi.

2. Nouvelles Technologies de l'Information et de la Communication.

- La seconde raison à l'inefficacité relative d'*Exit* quant à sa capacité auto régulatrice à améliorer les rapports R/C est que, à la différence de ce que l'économie classique nomme des « exceptions » aux situations de concurrence pure et parfaite, le système des marchés est traversé par des situations de pouvoirs asymétriques entre entreprises (monopoles, oligopoles, sous-traitances, rentes de situation au sein de secteurs technologiques très avancés, firmes bénéficiant d'externalités positives environnementales, entreprises ayant des capacités d'exportation à l'international leur permettant d'échapper aux contraintes des marchés nationaux...). Il en découle que nombre de ces entreprises, qui bénéficient d'avantages compétitifs sur des marchés du fait de leurs types d'activités, de leur histoire et de nombreuses variables dont le poids d'un certain nombre de relations de pouvoir asymétriques entre elles, qui ne transitent pas forcément par des relations seulement marchandes (F. Perroux, 1973), ont la possibilité de bénéficier par d'autres voies de flux financiers entrants. Lesquels compensent souvent dans les faits, voire font plus que compenser les coûts d'*Exit* en affaiblissant fortement ou en annulant le caractère financièrement pénalisant des départs, et par suite les réactions managériales de rééquilibrage.

Si la « *Voice syndicale* » ou la prise de parole collective des salariés transitant par leurs représentants ne prend pas alors dans les entreprises le relais de l'*Exit* défailante, en se manifestant non par le système des prix, mais par la voie des rapports de force, des menaces de grève et plus généralement des régulations conjointes découlant des négociations, alors les économies marchandes risquent globalement de voir se démultiplier leurs tendances structurelles aux relâchements organisationnels amenant aux limites de franchissement d'un certain nombre de seuils sociaux (A.O. Hirschman, 1970 ; R.B. Freeman et J.L. Medoff, 1980, 1987 ; R.B. Freeman, 2012 ; M. Ferracci et F. Guyot, 2015). *A contrario* de cette tendance, le syndicalisme de négociation se révèle ensuite en mesure de fonctionner comme une sorte d'aiguillon général du système de marchés stimulant en particulier sa capacité à innover. Par exemple en générant, dans les entreprises qui cherchent à gérer l'impact et le poids sur leur gestion des augmentations des coûts du travail, des propensions à mettre en place de nouvelles procédures innovantes dans les champs de la production, des méthodes de gestion et de l'utilisation de nouvelles technologies. De nombreuses autres chaînes de réaction positives font système, et certaines ne transitent pas systématiquement par les systèmes de prix. Ainsi de la capacité des augmentations de rémunération à susciter, en moyenne et directement dans les entreprises, des motivations à faire plus et mieux. Cette propension a également été mise en évidence par d'autres écoles, dont celle dite du « salaire d'efficacité »<sup>3</sup>. Ainsi des raisonnements qui avancent, en utilisant des

3. Certains auteurs conventionnalistes (B. Reynaud, 1993) considèrent que celles-ci, qui insistent sur l'idée selon laquelle les salaires ne sont pas exclusivement la résultante, mais la condition des productivités marginales, qui peuvent renvoyer à certains courants néoclassiques dits non standards (O. Favereau, 1989), voire à des courants néo keynésiens, s'inspirent plus ou moins implicitement des théories de l'équité.

méthodes économétriques, que des rémunérations plus élevées génèrent des satisfactions dans la consommation, y compris à travers l'hypothèse d'effets psychologiques de différenciation sociale, et qu'elles sont en moyenne porteuses de productivités supplémentaires. Que des salaires plus importants tendent à attirer dans les entreprises des travailleurs dont la productivité est en bonne probabilité plus élevée que la moyenne. Qu'elles poussent à la réduction des taux de *turn-over* en permettant aux firmes de conserver une main-d'œuvre stable qui renforce leurs cœurs de métier.

À l'inverse, et disposant en règle générale d'informations imparfaites sur les productivités individuelles futures des travailleurs, les entreprises dans lesquelles les salaires stagnent ou baissent courent le risque de générer des départs et effets de déincitation au travail plus ou moins coûteux (C Shapiro et J. Stiglitz, 1984). Au sein de ce courant, G. Akerlof (1984) proposera en particulier des raisonnements qui s'appuient davantage sur des théories psychologiques cohérentes avec de nombreux résultats de l'école dite des relations humaines en GRH. Ainsi de l'idée selon laquelle l'augmentation de la rémunération est, pour le salarié, le signe d'une reconnaissance de son excellence par l'employeur, voire d'une reconnaissance sociale plus large qui l'incite à faire plus et mieux.

Dans le langage conventionnaliste, dans la mesure où les syndicats tendent à obliger en quelque sorte les entreprises à respecter certaines valeurs de coopération et de solidarité (A.O. Hirschman, 1972; R.B. Freeman & J.L. Medoff, 1980, 1987; R.B. Freeman, 2012), on peut également avancer qu'ils engendrent plusieurs formes d'effets économiques positifs qui relèvent des compromis entre l'Économie de grandeur civique et les Cités marchandes et industrielles (L. Boltanski & L. Thévenot, 1991; H. Amblard et al., 2005).

Les grilles indiciaires internes collectives de salaires, spontanément mises en place par un certain nombre de directions en fonction des tailles des entreprises, mais pas de manière systématique dans des structures de plus petite taille, tendent par contre à l'être chaque fois que les organisations sont pourvues d'une représentation syndicale active. Celle-ci cherche alors à éviter les distorsions arbitraires dans le paiement des forces de travail, et à permettre aux salariés d'avoir une vision claire de leurs possibilités d'évolution sur la base de critères collectifs connus de tous.

Mais ces grilles fonctionnent aussi économiquement comme des moyens de standardiser dans les entreprises un certain nombre de procédures de recrutement, de suivi et de gestion des carrières qui vont permettre d'économiser de nombreux coûts de transaction associés. Le développement des exercices de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences, alors rendus plus faciles, stimule également les phases de planification de l'activité managériale. Deux autres types d'effets peuvent être donnés en exemple.

Une certaine amélioration des climats sociaux, qui va de pair avec le renforcement des cultures organisationnelles et la stimulation des effets d'engagement qu'elles provoquent, peut en premier

lieu provenir du sentiment collectif de sécurisation qu'éprouvent les salariés dans des entreprises où existent des représentations syndicales actives (Ph. Naszályi & A. Slama-Royer, 2016). Construits à partir d'hypothèses remontant de la lecture de certaines enquêtes, indiquant que les syndicats sont vécus comme rassurant de par leur capacité à défendre les salaires et contrats de travail en tant que de besoins, les travaux économétriques de T. Coutrot (1996) valident l'idée d'une corrélation entre leur présence dans certaines entreprises, et les taux de productivité de ces dernières.

En tendant en second lieu à freiner la propension des firmes à la discrimination des plus âgés, les syndicats leur permettent en général de continuer à bénéficier des expériences et savoir-faire spécifiques de ces derniers (ce qui n'est pas le cas en France au vu du faible taux d'emploi de ses seniors). Outre le caractère civique de la démarche consistant à aider à l'emploi des seniors en fonction d'une certaine éthique de solidarité inter-générationnelle, ces derniers peuvent en effet en moyenne être considérés, sur un plan économique, comme étant à l'origine de certains effets X spécifiques au sens d'H. Leibenstein (1966). Leur expérience et leur plus grande connaissance des routines organisationnelles et décisionnelles spécifiques d'une organisation donnée leur permettent d'y générer des gains de productivité et économies substantielles; et en transmettant leur expérience aux nouveaux entrants, ils permettent, en plus d'assurer une certaine permanence des cultures organisationnelles, d'économiser aux entreprises les surcoûts financiers découlant du recours rendu tôt ou tard nécessaire, lorsque les besoins relativement aux nouveaux entrants se manifestent, à des organismes extérieurs de formation.

Globalement, tous ces exemples illustrent la même idée. La prise de parole salariale suivie de négociations participe, à travers des bénéfices socio-économiques qui résultent de l'intrication entre l'amélioration des sentiments d'équité, et certains avantages purement économiques et marchands, à la régulation du système de marché, et à l'amélioration de ses performances globales en créant une rente économique positive nette (« les éléments positifs du moyen d'expression et de réponse institutionnelle (des syndicats) compensent ou surmontent, dans la plupart des cas, les facteurs négatifs de la facette monopolistique », R.B. Freeman & J.L. Medoff, 1987, p. 250). On peut enfin distinguer une quatrième série d'effets positifs majeurs et globaux du syndicalisme de négociation.

Elle met l'accent sur un rôle proprement socio-organisationnel de celui-ci en tant qu'il participe, en profondeur, à la coordination même des décisions au sein des structures de travail organisées et plus généralement des économies. Pour le programme conventionnaliste (B. Reynaud, 1993) et les sociologues de la régulation (J-D. Reynaud, 1988, 1997), et relativement en particulier aux rapports R/C, la négociation sociale et collective est productrice d'accords ou de conventions sociales qui, s'établissant autour de règles conjointes données, stabilisent l'« incertitude » des acteurs et sa propension à affecter les choix et brouiller les critères de décision.

10.1016/j.rsdg.2016.07.001

### 3.4. Les régulations conjointes et la production de « coordination » dans l'acception de J-D. Reynaud et du programme conventionnaliste

Contrairement au postulat dit de « *One Best Way* » de la gestion classique, l'appartenance formelle de plusieurs acteurs à une même organisation ne signifie pas que leurs intérêts et valeurs tendent à converger plus ou moins totalement vers un même objectif et que, comme naturellement et spontanément, ces derniers tendent à s'harmoniser. Considérant par exemple la diversité des acteurs d'une organisation donnée, et les voyant se constituer en « coalitions » selon les grands pôles de travail et fonctions qui composent les différentes configurations organisationnelles, H. Mintzberg (1989) analyse les forces politiques de pouvoir interne qui en découlent, comme susceptibles de faire évoluer ces configurations vers des états dits de « politisation ». Autrement dit, avec le temps et sous la pression des acteurs cherchant selon son expression à « tirer la couverture à eux » et à suivre leurs propres buts, vers ce qu'il nomme aussi un état de balkanisation à travers lequel les différents rouages, fonctions, grands pôles de travail de l'organisation tendent à se dissocier, se disjoindre et à faire perdre au système décisionnel d'ensemble sa cohérence globale en y générant des choix et pratiques contradictoires.

Dans un ordre d'idées offrant certaines analogies avec les postulats qui sous-tendent l'idée de *One Best Way*, le raisonnement selon lequel la capacité des marchés et du système concurrentiel des prix à s'autoréguler, et à affecter les ressources de la meilleure façon possible en évoluant vers des optima, fonctionne aussi pour sa part sur des hypothèses téléologiques. Lesquelles réécrivent en quelque sorte l'histoire et la sociologie des organisations selon « ce qui devrait se passer » au sein des économies marchandes. La ressemblance entre ces deux postulats est soulignée en sciences des organisations (H. Mintzberg, 1989 ; A. Desreumaux, 2005). Dans la construction conceptuelle des optima d'affectation des ressources, qui renvoie à des cas très particuliers et s'éloigne considérablement de la réalité, en tolérant relativement moins d'amendements la rapprochant de celle-ci que la construction gestionnaire classique (A. Orléan, 2011), on tend à gommer pour les besoins des démonstrations ce qui relève des intérêts structurellement différenciés des acteurs et groupes d'acteurs, de leurs stratégies de pouvoir qui ne transitent pas seulement par les systèmes de prix, de la complexité de l'influence des règles, des cultures et des institutions sur les comportements. À travers l'hypothèse d'un *homo oeconomicus* parfaitement informé et anticipant correctement l'avenir, on tend également à omettre l'omniprésence et l'importance des phénomènes d'incertitudes humaines et sociales.

L'incertitude peut avoir plusieurs causes et renvoie à la difficulté, voire à l'impossibilité, de mettre sous forme de probabilités convaincantes la réalisation d'événements non encore survenus. Elle augmente avec la complexité des problèmes à résoudre qui

est susceptible de devenir telle que, à travers un grand nombre voire un très grand nombre d'interactions possibles entre les éléments qui le composent, les chemins d'évolutions potentielles deviennent de plus en plus nombreux et leurs issues quasi impossibles à discerner. Elle augmente également avec l'horizon de la projection, et à mesure que le problème à résoudre tend au surplus à évoluer avec le temps et les procédures qui ont été utilisées pour lui trouver une solution qui l'ont, dans les faits, pour partie transformé. De sorte que le processus de sélection par l'acteur des critères de décision et d'action adaptés tend à se brouiller de plus en plus et que, dans l'acception du concept de rationalité limitée et procédurale d'H. Simon et J. March (1971), ce dernier finit par adopter des solutions à sa portée sans avoir véritablement une vision claire de ses effets possibles. En observant le déroulement des crises financières et boursières, J. M. Keynes montrera en particulier très tôt (1937) que le degré de brouillage des critères de décision est tel que les acteurs, inquiets du devenir de la valeur de leurs actions financières, et ne sachant pas se le représenter, trouvent une solution en s'imitant réciproquement et massivement. Ils génèrent alors ce faisant ce que l'on nomme plus souvent aujourd'hui des phénomènes de prophéties économiques auto réalisatrices qui reviennent, en quelque sorte, à produire effectivement dans la réalité les événements initialement redoutés. Ils trouvent aussi plus généralement des solutions à leur incertitude en se fiant, particulièrement s'ils sont pressés par les situations d'agir, à un certain nombre de règles préalablement existantes (J.M. Keynes, 1937).

Les jeux d'acteurs au sens de M. Crozier et E. Friedberg (1981), qui sont mus par des stratégies de pouvoir cherchant à se constituer et à conserver par rapport aux autres des rentes de situation, aboutissent en outre précisément à renforcer pour partie, dans les organisations, certaines de ces situations d'incertitude. En monopolisant un certain nombre de compétences, d'informations, l'usage de certains réseaux et la capacité à utiliser certaines règles mieux que d'autres, les acteurs se créent mutuellement dans celles-ci, et dans la mesure des moyens dont ils disposent, des « zones d'incertitudes » qui obligent ceux qui sont désireux de poursuivre leurs activités professionnelles et ont besoin pour ce faire de collaborer avec eux à les reconnaître comme indispensables, et à respecter le périmètre de leurs territoires de pouvoirs ainsi constitués.

Plus généralement la théorie des jeux, régulièrement utilisée par les auteurs conventionnalistes, montre que la façon avec laquelle les acteurs anticipent de manière plus ou moins radicalement incertaine le futur, ainsi que les comportements et stratégies possibles des autres, détermine des formes de comportements et de solutions adoptées pouvant se révéler globalement contre-productives. Ainsi, en situation d'incertitude forte, des situations classiques de dilemme du prisonnier. Les raisonnements qui sous-tendent ces dernières, d'abord applicables au sein des organisations à la situation même de conclusion du contrat de travail, peuvent être tenus (H. Leibenstein, 1966 ; J-D. Reynaud,

1997) en retenant l'idée selon laquelle lesdits contrats formalisent une certaine asymétrie des pouvoirs des deux cocontractants. Les employeurs, dans une situation de jeu compétitif et sans autre moyen de vérifier les capacités des salariés à maintenir à l'avenir leurs efforts productifs, à adapter et développer leurs compétences peuvent douter plus ou moins fortement de ceux-ci et des gains de productivité qu'ils peuvent générer. Réciproquement, les salariés peuvent douter de la solidité économique et financière de l'entreprise, de sa capacité à se reproduire correctement et des promesses de rémunération qui leur ont été faites. Les premiers, inquiets du caractère durable des motivations et de l'engagement des seconds, et en l'absence de conventions supérieures les incitant à leur faire confiance, sont ce faisant tentés de prendre l'initiative d'une stratégie qui vise à diminuer leurs rétributions et/ou augmenter leurs contributions. Les seconds, défiants à l'égard des premiers, peuvent symétriquement être amenés à diminuer préventivement leurs contributions tout en essayant d'augmenter leurs rétributions. Les incertitudes mutuelles des deux joueurs vont au final se nourrir réciproquement, s'auto-alimenter, et finir par stabiliser de concert les rétributions et contributions au niveau le plus bas, en affaiblissant fortement et globalement le potentiel de performances de l'organisation (H. Leibenstein, 1966; J-D. Reynaud, 1997). Au niveau d'une économie tout entière, le même raisonnement peut être fait en supposant que les stratégies des directions d'entreprises et des associations patronales, celles des syndicats de base et des confédérations syndicales vont s'opposer de telle sorte, à travers des tactiques relativement et mutuellement plus agressives se manifestant à la limite *ex ante* le processus de négociation, que le caractère contre-productif des résultats pour les deux acteurs sera à la mesure de leurs relations de défiance mutuelle initiales.

Pour rendre compte à l'échelle d'une économie des effets de l'incertitude sur la mauvaise coordination des décisions et des stratégies des acteurs et groupes d'acteurs, selon que les choix sont tempérés par la confiance ou aggravés par la défiance, en se révélant plus ou moins contre-productifs, voire contradictoires, les économistes conventionnalistes (A. Orléan, 2004) s'inspirent également du concept d'« institution invisible de confiance » de K. Arrow (1976). Moins les protagonistes de l'échange se font confiance en concluant des contrats, et plus ils dépensent d'énergie en utilisant des procédures destinées à vérifier plus ou moins constamment que l'autre fera bien ce qu'il a dit qu'il ferait (multiplication des clauses alourdissant les contrats, sur vérifications de leur bon déroulement, coûts des précautions en termes de conseils juridiques...). Ce qui produit une augmentation plus ou moins rapide et forte des coûts de transaction annexes à l'échange qui finit, selon son intensité et sa vitesse de progression, par peser plus ou moins fortement sur la dynamique même des échanges et réduire les taux de croissance. *A contrario*, la loyauté réciproque dans le respect des contrats, c'est-à-dire la propension des échangistes à faire effectivement ce qu'ils ont dit qu'ils feraient, génère des phénomènes de confiances mutuelles qui, diminuant les coûts directs et d'opportunités des

transactions annexes aux échanges, stimulent la croissance et le développement. À travers la sociologie de la régulation de J.D. Reynaud (1988, 1997), ces différents raisonnements peuvent être appliqués aux négociations sociales et collectives entre les syndicats et les directions d'entreprises. En ce sens, J-D. Reynaud étant à travers ces propositions très proche du programme conventionnaliste : « Ce qui fait l'importance et la solidité des conventions [...] c'est qu'elles créent la possibilité d'une coordination des comportements. [...] On est conduit à en faire la théorie à partir du constat des difficultés que pose à la définition classique de la rationalité l'existence d'incertitudes radicales, non probabilisables » (Je-Da. Reynaud, 1997, p. 63-64). Les conséquences de sa théorie sur la coordination des décisions et des comportements peuvent s'exposer comme suit.

Les règles et régulations dites conjointes (J.D. Reynaud, 1988, 1997) résultent globalement des interférences et confrontations, d'une part entre les règles de contrôle voulues par le « haut » des organisations, leurs *managements* et leurs gouvernances, et/ou résultant de leur mode d'articulation et de fonctionnement; et d'autre part les règles autonomes qui résultent des souhaits et/ou du fonctionnement du « bas » de celles-ci et des groupes de salariés qui y sont en position de subordination et d'exécution. En traduisant notamment les attentes et réclamations du bas des organisations en revendications lisibles par le management (cf. Supra), les syndicats sont les organisations qui vont organiser plus systématiquement cette confrontation de manière, par la négociation, à déterminer et stabiliser les ratios R/C; et à produire dans certains pays, certaines branches et entreprises et pour certaines durées, des conventions régulatrices permettant à l'ensemble des acteurs de mieux se situer et décider en cohérence puisque relativement à un référent commun. Les syndicats vont en quelque sorte participer, en stabilisant parallèlement les incertitudes mutuelles, à la fabrication d'un certain nombre de critères de décision qui vont permettre aux acteurs de se déterminer dans toutes sortes de choix et de pratiques, y compris à des échelles micro-économiques et micro sociales. De l'utilité pour les uns de revendiquer de telle ou telle façon et pour tel contenu, d'occuper un poste de travail en sortant plus ou moins de son périmètre et en innovant, d'adhérer plus ou moins étroitement au discours de direction sur la collaboration entre certains collègues de travail... De l'intérêt pour les autres de faire telle ou telle contre-proposition lors des négociations, de gérer les carrières et les postes de telle ou telle manière, de préférer des formes managériales participatives ou non... Les règles conjointes, qui vont contribuer à la définition des règles du jeu économique interne à l'organisation, vont aussi participer à la coordination des décisions et des actions à l'échelle des économies tout entières.

Les organisations syndicales participent en effet également, au niveau des négociations de branche et des accords interprofessionnels nationaux qui définissent en particulier des salaires minima de branche et le SMIC, à construire des référentiels en matière de ratio R/C qui vont permettre cette fois, relativement à l'ensemble des entreprises et des salariés, une certaine



de fonctionnement, de développement et d'intervention dans la vie économique et sociale. Nombre de faits, de règles formelles et informelles caractérisant les institutions de négociation en France en témoignent.

Relativement à la plupart des grands pays industrialisés, le syndicalisme français, souvent désigné comme reposant davantage qu'ailleurs sur des militants et des professionnels permanents, se caractérise en 2016 par un faible taux de syndicalisation oscillant autour de 7,5 %, et il est principalement financé indirectement par des fonds publics. Le faible pourcentage de salariés encartés, dû pour partie au fait que n'importe quel délégué syndical négocie concrètement en France pour n'importe quel salarié qu'il soit ou non adhérent (ce qui a généré et continue de générer un important phénomène de passager clandestin), n'en a pas moins diminué d'environ 13 % depuis le début des années 1980. Et ce mouvement de désyndicalisation n'empêche pas le système de production des conventions collectives notamment de branches, en relation avec l'architecture particulièrement développée et étendue du droit social français, d'un droit proprement syndical relativement étoffé, et plusieurs procédures administratives comme celles permettant au ministre du Travail d'étendre des conventions de branches, de générer une importante couverture syndicale d'environ 98 % des salariés. Les permanents syndicaux, dont les critères d'action sont assez proches en termes conventionnalistes des valeurs de la Cité civique (L. Boltanski et L. Thévenot, 1991 ; H. Amblard et al, 2005), participent par ailleurs activement, depuis la fin de la Seconde Guerre mondiale et au sein d'un périmètre non marchand public ou quasi public, à l'administration, de nombreuses structures de gestion paritaire. Certains spécialistes du champ syndical observent que les permanents tendent en quelque sorte à se vivre, à travers les tâches d'administration correspondantes et plus généralement celles de négociation, comme des « fonctionnaires privés » œuvrant à l'intérêt collectif (J-M. Pernot, 2005). D'autres les désignent parallèlement comme s'apparentant, au sein du périmètre non marchand public ou quasi public, à des « entrepreneurs professionnels de protestation » (F. Biétry, 2007).

Du point de vue du programme régulationniste, l'institutionnalisation ou encore la codification des rapports salariaux et syndicaux de négociation (R. Boyer et A. Orléan, 1991 ; R. Boyer, 2004) s'explique historiquement par un double mouvement. Le premier est qu'en rapport d'autres pays, notamment anglo-saxons, l'importance des tensions relatives en France aux luttes de classes et conflits ouvriers a notablement retardé la reconnaissance du fait syndical, à la fois par les organisations patronales et par l'État. Le second est que ce dernier, particulièrement dans la seconde moitié de l'entre-deux-guerres et après la Seconde Guerre mondiale, a joué un rôle essentiel de médiation entre les représentants syndicaux des salariés, et les structures patronales pour faire évoluer, par exemple à travers la mise en place de la sécurité sociale collective, nombre de situations qui étaient globalement bloquées par ces tensions (F. Biétry, 2007). D'où la propension par la suite de l'État, qui est restée plus forte qu'ailleurs et s'est aussi exprimée d'une autre façon à travers la

mise en place de nombreuses structures paritaires, à intervenir plus ou moins fortement dans le dialogue social pour chercher, en garantissant des règles du jeu qui vont en l'occurrence évoluer avec lui en générant un type de syndicalisme plutôt centralisé et pyramidal, à le réguler. L'État donnera au demeurant l'exemple en son sein en appliquant scrupuleusement ces règles au sein de ses administrations. Tout ceci est partiellement responsable du fait que l'implantation des réseaux sociaux syndicaux en France, et même si le phénomène se produit dans la plupart des pays industrialisés, va être nettement plus forte dans le secteur public que dans le secteur privé (environ 4,5 % de taux de syndicalisation dans le privé contre 15 % dans le public).

L'institutionnalisation, ou la codification des rapports sociaux syndicaux (R. Boyer et A. Orléan, 1991 ; R. Boyer, 2004) est en somme effectuée différemment dans les pays à structures syndicales et de négociation décentralisées, où les tensions sociales ont été relativement moins fortes et le fait syndical en particulier reconnu plus tôt dans l'histoire. Tout semble s'être historiquement passé comme si l'absence, d'une part d'un État aussi omniprésent qu'en France, d'autre part d'une architecture organisationnelle syndicale tendant plutôt en lien avec celui-ci à centraliser et réguler les jeux de négociations locaux, avait en quelque sorte été compensée par une sorte d'extension autonome des réseaux sociaux syndicaux de terrain. Laquelle s'est progressivement caractérisée, en constituant des réseaux maillés par plusieurs organisations intermédiaires (P. Mercklé, 2011), par une certaine densité sociale d'interactions entre leurs acteurs. Comme si l'absence de médiation d'États fortement étendus avait amené les acteurs de terrain, éprouvant la nécessité de régulations conjointes (J-D. Reynaud, 1988, 1997), mais ne pouvant s'appuyer pour en favoriser le développement sur des structures publiques, à organiser entre eux des réseaux de relations et de négociations plus directes. D'où le fait par exemple qu'aux USA, au Canada, en Suisse..., où les négociations sociales ne sont pas centralisées selon un modèle plus ou moins pyramidal, on observe, toutes choses égales par ailleurs et en fonction des secteurs industriels et économiques, un grand nombre d'organisations intermédiaires de terrain assurant de manière plus horizontale une certaine vitalité dans la production d'accords pouvant être considérés comme économiquement efficaces (J. Freyssinet, 2000 ; M. Ferracci et F. Guyot, 2015). Parallèlement à ces dispositifs organisationnels et institutionnels, une condition majeure à l'efficacité des négociations sociales et collectives est enfin l'existence de règles informelles qui structurent, au sein des organisations et à l'échelle d'une société, des rapports suffisants de confiance.

## Conclusion

Dans les débats du Parlement français du début des années 1990, cette condition est désignée comme participant au sein même des processus de négociation d'une certaine éthique de

loyauté dite de « bonne foi »<sup>6</sup>. En sciences des organisations, et en gestion des ressources humaines, plusieurs auteurs considèrent que le système notamment de relations professionnelles et de négociation allemand (L. Cadin et al, 2012), relativement au système français, possède une aptitude plus forte à générer dans la durée davantage de compromis de type gagnant-gagnant. Dans l'optique de la théorie des jeux dits répétés, dans lesquels les joueurs cherchent à se convaincre mutuellement du fait qu'ils font bien dans la durée ce qu'ils ont dit qu'ils feraient, tout se passe comme si la répétition d'attitudes loyales dans le temps générerait, réciproquement, l'adoption régulière d'attitudes confiantes démultipliant les effets positifs (N. Eber, 2006). Celles-ci ayant une influence déterminante, comme dans l'application conventionnaliste de la théorie de l'institution invisible de confiance de K. Arrow (1976), sur le caractère économiquement plus efficace des négociations. En l'absence *a contrario* d'institutions et de conventions d'ordre supérieur garantissant chacun de la confiance qu'il peut avoir envers l'autre, des situations de dilemme du prisonnier ont au final une propension à se répéter, et à générer dans la durée la plus grande perte possible pour les deux joueurs. Dans un autre langage, une meilleure régulation des jeux de négociations, leur aptitude à produire une rente économique nette, proviennent du fait qu'ils sont en l'occurrence mieux « encastrés » (K. Polanyi, 1983 ; M. Granovetter, 1985), d'abord dans des organisations centralisées et pyramidales, ou dans des organisations décentralisées, mais sociologiquement structurées par des réseaux sociaux d'une certaine densité. Puis dans des structures et institutions dominantes adaptées de types politiques, juridiques, conventionnelles, culturelles... Le climat social des négociations entre les directions d'entreprise et les syndicats français, entre les associations patronales, l'État et les centres stratégiques confédéraux, est de ce point de vue, comme le confirment plusieurs travaux (Y. Algan et P. Cahuc, 2007 ; T. Philippon, 2007 ; M. Ferracci et F. Guyot, 2015), un des plus tendus et dégradés parmi l'ensemble des pays industrialisés comparables. Ces recherches y confirment l'hypothèse de situations de dilemme du prisonnier plus fréquentes qu'ailleurs qui, générant des dérapages de négociations et des rebonds induits des conflits initiaux, diminuent en France les performances globales du système en termes de croissance et d'emploi.

## Bibliographie

Adams John Stacey, (1963), "Towards an Understanding of Inequity", *Journal of Abnormal and Social Psychology*, n° 67, November, pp. 422-436.  
Akerlof Georges, (1984), *An Economic Theorist's Book of Tales*, Cambridge, Cambridge University Press.

6. «[...] il n'y a pas de négociation de bonne foi, si l'une des parties recourt à des manœuvres subalternes, en vue de tromper l'adversaire ou de réaliser seulement des buts périphériques (comme se faire entendre par le biais des médias, évaluer l'interlocuteur)», (D. Picard, 1991, p.187).

Alexandre-Bailly Frédérique, Bourgeois Denis, Gruère Jean-Pierre, Raullet-Croset Nathalie et Roland-Lévy Christine, (2013), *Comportements humaines et management*, Pearson, Paris.  
Algan Yves et Cahuc Pierre, (2007), *La société de défiance. Comment le modèle social français s'autodétruit*, Paris, Ed. Rue d'Ulm.  
Amblard Henri, Bernoux Philippe, Herreros Gilles et Lévian Yves-Frédéric, (2005), *Les nouvelles approches sociologiques des organisations*, Seuil, Paris.  
Arrow Kenneth, (1976), *Les limites de l'organisation*, PUF, Paris.  
Beaud Michel et Dostaler Gilles. (1993), *La pensée économique depuis Keynes. Historique et dictionnaire des principaux auteurs*, Seuil, Paris.  
Biétry Franck. (2007), *Les partenaires sociaux. Quelle stratégie syndicale pour quel dialogue social ?*, Ed. EMS, Paris.  
Biétry Franck, Freyssinet Jacques, Morin Marc et Thuderoz Christian (2015), « L'avenir des négociations collectives », *Revue Interdisciplinaire Management, Homme (s) & Entreprise*, n° 16, Mars-Avril.  
Boltanski Luc et Thévenot Laurent. (1991), *De la justification. Les économies de grandeur*, Gallimard, Paris.  
Bourque Ronald et Thuderoz Christian. (2011), *Sociologie de la négociation*, Presses Universitaires de Rennes, Rennes.  
Boussard Valérie, Craipeau Sylvie, Drais Eric, Guillaume Olivier et Metzger Jean-Luc (2004), *Le socio-manager, sociologies pour une pratique managériale*, Dunod, Paris.  
Boyer Robert et Orléan André (1991), « Les transformations des conventions salariales entre théorie et histoire d'Henry Ford au fordisme », *Revue économique*, vol. 42, n° 2, p. 233-272.  
Boyer Robert. (2004), *Théorie de la régulation. Les fondamentaux*, La Découverte, Paris.  
Boyer Robert. et Saillard Yves. (2002), *Théorie de la régulation, l'état des savoirs*, La Découverte, Paris.  
Cadin Loïc, Guérin Francis, Pigeyre Frédérique et Pralonget Jean, (2012), *Gestion des ressources humaines, pratique et éléments de théorie*, Dunod, Paris.  
Caire Guy, (2005), « Analyse économique du fait syndical », in *Epistémologie du syndicalisme, construction disciplinaire de l'objet syndical*, V. Chambarlhac et G. Ubbiali, pp. 135-155, L'Harmattan, Paris.  
Chambarlhac Vincent et Ubbiali Georges, (2005), *Epistémologie du syndicalisme, construction disciplinaire de l'objet syndical*, L'Harmattan, Paris.  
Compère Bernard. (2002), *Régulation des conflits du travail*, Ed. D'organisation, Paris.  
Coutrot Thomas. (1996), « Relations sociales et performance économique. Une première analyse empirique du cas français », *Travail et emploi*, n° 66.  
Crozier Michel. et Friedberg Erhard. (1981), *L'acteur et le système*, Seuil, Paris.  
D'Iribarne Philippe. (2009), *L'étrangeté française*, Seuil, Paris.  
Desreumaux Alain. (2005), *Théorie des organisations*, Management-société, Paris.

- Eber Nicolas. (2006), *Le dilemme du prisonnier*, La Découverte, Paris.
- Favreau Olivier, (1989), « Marchés externes, marchés internes », *Revue économique*, mars, Vol. 40, n° 2
- Ferracci Marc et Guyot Florian, (2015), *Dialogue social et performance économique*, Les Presses de Sciences Po, Paris.
- Freeman Richard B. (2012), « Les syndicats et l'économie de l'information », in Allouche, (Ed), *Encyclopédie des ressources humaines*, Vuibert, Paris, pp. 1486-1491.
- Freeman Richard B. & Medoff James L., (1987), *Pourquoi les syndicats ?*, Economica, Paris.
- Freeman Richard B. & Medoff James L., (1980), « Le syndicalisme à deux visages », *Revue économique*, n° 3, p. 505-539.
- Freyssinet Jacques. (2000), « La réduction des taux de chômage : les enseignements des expériences européennes », in *Réduction du chômage : les réussites en Europe*, Conseil d'Analyse Economique, La Documentation Française, Paris.
- Gazier Bernard. (1990), « Relation de travail », T. 2, in *Encyclopédie Economique*, Greffe et al. (Direction), Economica, Paris, pp. 1275-1305.
- Gazier Bernard. (1991), *Économie du travail et de l'emploi*, Dalloz, Paris.
- Giraud Baptiste. (2009), « Des conflits du travail à la sociologie des mobilisations : les apports d'un décloisonnement empirique et théorique », *Politix*, Vol. 86, n° 2, pp. 13-29.
- Granovetter Mark, (1985), « Economic action and social structure : the problem of embeddedness », *American Journal of sociology*, n° 91, November, pp. 481-510.
- Greenberg Jerald, (1987), « A taxonomy of Organizational Justice Theories », *Academy of Management Review*, vol. 12, n° 1, pp. 9-22.
- Hicks John, (1963), *The theory of wages* (Vol. 2), Macmillan, London.
- Hirschman Albert O., (1970), *Exit, voice and loyalty*, Harvard University Press, Cambridge.
- Keynes John M., (1937), « The general theory of employment », *The quarterly journal of economics*, Février.
- Lavoie Marc, (2004), *L'économie postkeynésienne*, La Découverte, Paris.
- Leibenstein Harvey, (1966), « Allocative efficiency versus X-efficiency », *American economic review*, June, pp. 392-415.
- Mankiw Gregory & Taylor Mark (2010), *Macroéconomie*, Bruxelles : De Boeck.
- Mercklé Pierre, (2011), *Sociologie des réseaux sociaux*, La Découverte, Paris.
- Mintzberg Henri, (1989), *Mintzberg on management. Inside our strange world of organizations*, Free Press, New-York.
- Mouriaux René, (1986), *Le syndicalisme face à la crise*, La découverte, Paris.
- Naszályi Philippe & Slama-Royer Arnaud, (2016), « An "adhocracy" of stakeholders, the case of ADSA in France (Essonne) », *Journal of Accounting & Organizational Change*, Vol. 12 Iss : 1, pp.8 – 23
- Orléan André, (2004), *Analyse économique des conventions*, PUF, Paris.
- Orléan André, (2011), *L'empire de la valeur. Refonder l'économie*, Seuil, Paris.
- Peretti Jean-Marie, (2008), « La diversité des formes de performance au travail : le rôle de la justice organisationnelle », *Management et avenir*, Vol. 4, n° 18, pp. 117-132.
- Pérez Roland, ( 2010), *La gouvernance de l'entreprise*, La découverte, Paris.
- Pernot Jean-Marie, (2005), *Syndicats : lendemain de crise ?*, Gallimard, Paris.
- Perroux François, (1973), *Pouvoir et économie*, Dunod, Paris.
- Philippon Thomas, (2007), *Le capitalisme d'héritiers. La crise française du travail*, Seuil, Paris.
- Picard Danielle, (1991), *La veille sociale, prévoir et gérer la conflictualité industrielle*, Vuibert, Paris.
- Pierson Françoise, (2005), « Quelle place pour le syndicalisme dans les sciences de la gestion. Vers une régulation conjointe ? », in *Epistémologie du syndicalisme, construction disciplinaire de l'objet syndical*, V. Chambarlhac & G. Ubbiali, pp. 97-115, L'Harmattan, Paris.
- Polanyi Karl, (1983), *La grande transformation : aux origines politiques et économiques de notre temps*, Gallimard, Paris.
- Pucci Muriel et Zajdela Hélène, (2012), « Négociations salariales. Théories des négociations salariales et des syndicats », in *Encyclopédie des Ressources Humaines*, Allouche José, (coordination), Ed. Vuibert, Paris, pp. 970-981.
- Ray Jean-Emmanuel, (2005), *Droit du travail, droit vivant 2005-2006*, Ed. Liaisons, Paris.
- Reynaud Béatrice, (1993), « Les théories de l'équité, fondements d'une approche cognitive du salaire d'efficience », *Revue économique*, Vol. 44, n° 1, pp. 5-22.
- Reynaud Jean-Daniel, (1988), « Les régulations dans les organisations : régulation de contrôle et régulation autonome », *Revue française de sociologie*, Vol. 29, n° 1, pp. 5-18.
- Reynaud Jean-Daniel, (1997), *Les règles du jeu. L'action collective et la régulation sociale*, A. Colin, Paris.
- Robbins Steven. & Judge Timothy, (2006), *Comportements organisationnels*, Pearson Paris.
- Say Jean-Baptiste, (1803), *Traité d'économie politique*, Calmann-Lévy, Paris.
- Shapiro Carl & Stiglitz Joseph, (1984), « Equilibrium unemployment as a worker discipline device », *American Economic Review*, Vol. 74 (3).
- Simon Herbert et March James, (1971), *Les organisations*, Paris.
- Sterdyniak Henri, (2012), « Quelle politique économique ? Mort et renaissance du keynésianisme », in *Changer d'économie !*, Les économistes atterrés (P. Askenazy, O. Weinstein, H. Sterdyniak, S. Issehnane et al.), Ed. Les liens qui libèrent, Paris, pp. 21-43
- Thuderoz Christian, (2010), *Qu'est-ce que négocier ? Sociologie du compromis et de l'action réciproque*, Presses Universitaires de Rennes, Rennes.

Télécharger le document sur <https://www.cairn.info/> (IP: 207.73.216.23)