



**HAL**  
open science

## Des rémunérations plus complexes : un défi pour les négociations salariales

Nicolas Castel, Noélie Delahaie, Héloïse Petit

► **To cite this version:**

Nicolas Castel, Noélie Delahaie, Héloïse Petit. Des rémunérations plus complexes : un défi pour les négociations salariales. 2012, 4 p. halshs-00975854

**HAL Id: halshs-00975854**

**<https://shs.hal.science/halshs-00975854>**

Submitted on 9 Apr 2014

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

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

# Connaissance de l'emploi

Le 4 pages du CEE, janvier 2012, numéro

88 *cee*  
CENTRE D'ÉTUDES DE L'EMPLOI

## DES RÉMUNÉRATIONS PLUS COMPLEXES : UN DÉFI POUR LES NÉGOCIATIONS SALARIALES

**Nicolas Castel,**  
*CEE,*

**Noélie Delahaie,**  
*Ires,*

**Héloïse Petit,**  
*CEE, CES*

Au cours des trois dernières décennies, les entreprises ont développé des politiques « mixtes » de rémunération, c'est-à-dire des politiques marquées par l'individualisation des salaires et associant part fixe et part variable selon diverses combinaisons. Dans le même temps s'est diffusée la négociation au niveau de l'entreprise, rendue obligatoire par les lois Auroux.

Une exploration statistique menée à partir de l'enquête *Reponse* 2004-2005 montre que les politiques mixtes de rémunération concernent près du tiers des salariés. L'analyse croisée des données statistiques et d'une étude de cas, portant sur un groupe automobile, révèle que l'influence des négociations d'entreprise en matière de rémunération se trouve limitée à la fois par le jeu de contraintes extérieures aux unités et par des pratiques de revalorisations salariales individualisées, qui échappent à toute discussion collective.

Individualisation croissante des rémunérations et développement des « primes réversibles », dont le montant peut être revu à la hausse ou à la baisse d'une année sur l'autre, tels sont les deux axes de la transformation profonde des politiques salariales en France au cours des trois dernières décennies. De fait, les années 1980 et 1990 ont été marquées par la montée de l'individualisation des salaires et la décennie 2000 a vu l'essor des politiques de rémunération « mixtes », c'est-à-dire des politiques qui associent part fixe et part variable selon diverses combinaisons, en adossant notamment les pratiques salariales individuelles aux primes réversibles collectives (Chaput,

Wolff, 2008). Ces évolutions se traduisent par un écart de plus en plus important entre le salaire de base et la rémunération effective des salariés. Elles placent les acteurs des négociations salariales devant un réel défi. Ces derniers peuvent-ils aborder les différentes dimensions de la rémunération, lorsqu'ils ont la possibilité d'exprimer leurs revendications ? Si oui, comment ?

Ces questions se posent d'autant plus que la transformation des pratiques salariales s'est accompagnée de la diffusion croissante des négociations au niveau de l'entreprise. Depuis que les lois Auroux de 1982 ont rendu la négociation annuelle

obligatoire dans l'entreprise (appelée NAO), celle-ci a connu une expansion constante, accentuée à la fin des années 1990 par le passage aux 35 heures et la profusion de lois cherchant à promouvoir une négociation collective décentralisée (Bloch-London, Pelisse, 2008). La situation de référence n'est plus celle qui caractérisait l'économie française d'après-guerre (Saglio, 1991), où le cœur des négociations salariales se situait au niveau de la branche professionnelle et portait sur les hiérarchies de salaires de base.

L'analyse présentée brièvement ici associe une exploitation statistique de l'enquête *Reponse* à une étude de cas menée dans le secteur automobile (cf. encadré). Elle cible les établissements mobilisant des politiques salariales mixtes, afin d'étudier la façon dont s'y déroulent les négociations sur les rémunérations.

### ● Près d'un salarié sur trois se situe dans un établissement pratiquant une politique salariale mixte

L'analyse des pratiques salariales des établissements, conduite sur la base de l'enquête *Reponse* 2004-2005, permet d'identifier six profils de politiques de rémunération (cf. Castel, Delahaie, Petit, 2011). Ces profils se différencient par le caractère réversible ou irréversible, individualisé ou collectif des pratiques salariales qu'ils associent et combinent diversement (cf. tableau).

À une extrémité, le premier profil est typique des petites unités, où la politique de rémunération est simplifiée. À l'autre extrémité se trouve l'ensemble des établissements qui se caractérisent par une politique de rémunération mixte, combinant des pratiques réversibles, irréversibles, individualisées et collectives. Entre ces deux situations polaires prennent place un profil marqué par les dispositifs réversibles, un autre mettant l'accent sur les outils collectifs de rémunération (réversibles ou non) et deux profils focalisés sur les pratiques d'augmentations de salaires, uniquement générales dans un cas, générales et individuelles dans l'autre.

La politique salariale mixte constitue un cas extrême par son utilisation intensive de tous les modes de revalorisation des salaires envisagés dans l'enquête. Elle ne se rencontre que dans 18 % des unités mais concerne 31 % des salariés. Elle est spécifique des grands établissements des secteurs de l'énergie, des activités financières ou de l'industrie agro-alimentaire, qui opèrent plus souvent sur un marché mondial en affichant un chiffre d'affaires important et un niveau de rentabilité jugé relativement élevé par les représentants de la direction.

#### Les pratiques salariales

	Collectives	Individualisées
Irréversibles	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Augmentations générales</li> <li>• Primes fixes communes au groupe (13<sup>e</sup> mois, ancienneté...)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Augmentations individualisées</li> </ul>
Réversibles	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Primes à la performance collective</li> <li>• Dispositifs d'épargne salariale : intéressement, participation et plan d'épargne entreprise</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Primes à la performance individuelle</li> </ul>

Ces établissements versent en moyenne des salaires supérieurs à ceux pratiqués ailleurs. L'entreprise automobile étudiée (cf. encadré) applique ce type de rémunération.

### ● Des politiques salariales mixtes plus souvent négociées au niveau de l'entreprise

L'enquête *Reponse* donne à voir les niveaux auxquels les politiques salariales sont négociées et leur contenu. Elle renseigne ainsi sur l'existence d'une discussion ou négociation au cours de l'année précédente et sur les éléments dont celle-ci a fait l'objet (la masse salariale, la part dédiée aux hausses individuelles, les critères d'individualisation ou la part des primes). Elle permet également de déterminer si les décisions de revalorisations salariales sont prises en référence à la branche professionnelle de l'établissement et à quelle composante de la rémunération celles-ci s'appliquent (salaire de base ou primes, par exemple).

En croisant ces informations avec celles recueillies sur les politiques de rémunération, une forte corrélation apparaît entre les deux : à des profils particuliers de rémunération correspondent des pratiques spécifiques de négociation. Les recommandations de branche sont décisives dans les établissements recourant massivement aux pratiques salariales collectives et/ou irréversibles, alors que le peu d'importance accordé aux négociations collectives est caractéristique des situations de politique simplifiée ou focalisée sur les pratiques réversibles.

Le profil de rémunération mixte, qui touche – rappelons-le – le plus grand nombre de salariés de l'échantillon, se distingue d'abord par le poids attribué à la négociation d'entreprise. En effet, parmi les établissements concernés, cette dernière est plus fréquente que dans les autres profils et aboutit plus souvent à un accord. Le caractère complexe des politiques mixtes se répercute par ailleurs sur le nombre de négociations traitant des rémunérations : outre les salaires proprement dit, l'épargne salariale est un thème fréquemment abordé. Si la référence à la branche reste bien présente, celle-ci est cependant considérée comme secondaire. De façon assez classique, la discussion porte à ce niveau sur les hiérarchies salariales.

La situation du constructeur automobile étudié rejoint le résultat statistique : le profil de politique salariale mixte y est associé à une activité de négociation relativement intense et focalisée sur le niveau de l'entreprise. Les discussions à cet échelon sont très régulières et constituent des moments clés des relations sociales. Les délégués syndicaux font peu référence à la branche mais assignent des enjeux forts à la négociation locale : « Ça, c'est une négo que les salariés attendent. C'est la seule, je pense, sur l'année qui les intéresse au maximum et là, ça parle, hein ! »

La négociation d'entreprise joue donc un rôle particulièrement fort dans les établissements qui mobilisent intensément les pratiques salariales réversibles et individualisées. Reste à savoir si cela se traduit par une réelle prise en compte de ces formes de rémunération

## SOURCES

L'enquête *Relations professionnelles et négociations d'entreprise (Reponse)* 2004-2005 de la Dares vise à appréhender les relations professionnelles au sein des établissements français. Menée auprès d'un échantillon représentatif de 2 930 établissements de vingt salariés et plus du secteur marchand non agricole, cette enquête croise le point de vue des acteurs en interrogeant un représentant de la direction, un représentant du personnel et des salariés. C'est le volet « représentants de la direction » du questionnaire qui est mobilisé pour cette analyse. Il aborde les thèmes de la négociation collective et des pratiques salariales tout en fournissant des informations sur le contexte économique et social des établissements (taille, secteur d'activité, type de main-d'œuvre salariée, positionnement économique, etc.).

L'étude de cas, qui illustre la pratique salariale touchant le plus grand nombre de salariés de l'échantillon, porte sur une entreprise ancienne, de grande taille et dominante dans le secteur de l'industrie automobile. Les entretiens ont été menés avec les délégués syndicaux ayant participé à la négociation annuelle obligatoire (NAO) entre février et août 2010. Ont également été exploités les derniers accords salariaux, les accords relatifs à l'épargne salariale, à l'intéressement et à la participation ainsi que les bilans sociaux et salariaux.

Le travail dont rend compte cette publication est une étude, coordonnée par Héloïse Petit, en partie financée par l'agence d'objectifs de l'Ires, via une convention de recherche entre le CEE et la CFDT (cf. Castel, Delahaie, Petit, 2011).

dans les débats ayant lieu au sein des établissements : de quelle marge de manœuvre disposent les salariés ou leurs représentants dans ce contexte ?

### ● Une influence de la négociation d'entreprise qui reste à démontrer

Selon l'enquête *Reponse*, plus des deux tiers des représentants de la direction et près de la moitié des représentants du personnel considèrent que la décision de la direction sur les salaires aurait été la même si aucune discussion sur ce thème n'avait été engagée. Une analyse économétrique du lien entre la tenue d'une négociation et le niveau de salaire net moyen appuie ce constat : une fois prises en compte les caractéristiques de l'établissement (sa politique salariale, sa position commerciale et la structure de sa main-d'œuvre), les salaires moyens ne sont pas significativement plus élevés dans les unités où il y a eu négociation.

Ces résultats ne peuvent constituer un test probant de l'influence de la négociation sur les revalorisations salariales obtenues (on aurait alors besoin d'informations sur l'évolution des salaires et, surtout, de pouvoir estimer la situation sans négociation, toutes choses égales par ailleurs). Ils accréditent tout de même l'idée que la capacité d'influence des revendications syndicales exprimées dans ce cadre est très limitée.

Le cas du constructeur automobile, dont la politique de rémunération est pourtant réputée généreuse, étaye cette hypothèse. L'essentiel de la négociation d'entreprise y porte sur l'augmentation du salaire de base mais concerne des montants relativement faibles (autour de 1,6 % en moyenne annuelle entre 2001 et 2011). D'ailleurs, les délégués syndicaux insistent sur la nécessaire définition d'un minimum garanti en valeur absolue, appelé « talon », afin que la hausse ne devienne pas infime pour les plus bas salaires. En 2011 par exemple, à l'augmentation générale en pourcentage, négociée lors de la NAO, un « talon » de trente-quatre euros bruts par mois a été associé.

Au cours des années 2000, la négociation d'entreprise semble donc avoir eu une influence relativement faible, même dans les établissements où elle représente une pratique courante. Ce résultat peut s'expliquer d'une part, par le jeu des contraintes extérieures aux unités et d'autre part, par des pratiques de revalorisations salariales individualisées.

### ● La négociation d'entreprise sous contrainte...

L'étude de cas souligne le caractère contraint de la négociation salariale d'entreprise. L'obligation légale de mener une discussion se traduit dans les faits par une invitation qui parvient aux délégués syndicaux au moment où la maison-mère, ou la tête de groupe, a déjà fixé l'« enveloppe » disponible (*i.e.* le montant global d'augmentation de la masse salariale). Cette discussion se déroule selon un ordre du jour établi par la direction. L'enveloppe budgétaire y est présentée comme une donnée de départ qui s'impose aux acteurs sans leur laisser de marge de manœuvre. L'option inverse demanderait de s'adresser directement à la tête de groupe ou à la maison-mère et, surtout, d'avoir accès à des informations stratégiques : « ... nous, on n'est pas derrière le décor [...] On ne connaît pas l'enveloppe pour les NAO » (un délégué syndical).

Lorsque l'on s'intéresse aux établissements développant une politique salariale mixte, l'analyse statistique montre un contexte similaire. Les établissements concernés appartiennent souvent à des entreprises cotées en bourse et insérées dans un groupe. Plus de 55 % des représentants de la direction déclarent y avoir une autonomie limitée, voire nulle, dans les décisions relatives à la masse salariale. Ils signalent également que les directives du siège et les résultats financiers pèsent fortement lors des décisions de revalorisation salariale. En dehors de tout contexte de négociation, les représentants de la direction considèrent leur action en matière de rémunération comme largement encadrée.

### ● ... avec peu de prise sur les pratiques d'individualisation

L'exemple de l'entreprise automobile permet de constater que l'individualisation des salaires est peu abordée lors des négociations. Une première raison à cela : la NAO ne concerne pas les cadres dont les revalorisations salariales se font presque uniquement *via* des hausses individuelles (comme invite d'ailleurs à le faire un grand nombre de conventions collectives). Seuls les pourcentages d'augmentations individuelles concédées aux ouvriers, aux employés, aux techniciens et aux agents

de maîtrise sont en débat. De plus, négocier les modalités d'augmentations individuelles reste exclu : la discussion porte sur le pourcentage d'augmentation générale. En effet, les délégués syndicaux préfèrent afficher un résultat clair de négociation, sous la forme d'une augmentation *a minima* qui concerne en théorie tous les salariés. Ils sont sensibles à la portée inégalitaire de l'individualisation et privilégient les revendications axées sur les éléments de rémunération communs à tous les salariés. De fait, lors des hausses individualisées, les décisions de revalorisation sont le fruit de négociations non pas collectives mais interindividuelles entre le salarié et son responsable direct. L'individualisation des rémunérations revient ici à s'abstraire de toute procédure de négociation collective.

Au-delà de l'exemple du groupe automobile, l'étude statistique menée sur l'ensemble des établissements confirme le fait que la négociation d'entreprise porte d'abord sur l'évolution de la masse salariale (67 % des établissements), puis sur les primes (43 % des cas) et la part des hausses distribuées de façon individualisée (41 %). Mais il est plus rare qu'elle évoque les critères d'individualisation (30 % des établissements). Or, ce dernier point représente un élément crucial d'objectivation du processus d'individualisation. Les établissements pratiquant une politique mixte ne se différencient pas significativement des autres. Les discussions y portent un peu plus souvent sur l'évolution de la masse salariale (75 % d'entre eux) et sur la part d'individualisation (48 %), mais les modalités de l'individualisation ne sont pas plus fréquemment abordées qu'ailleurs.

Le fait que les critères d'individualisation échappent aux négociations collectives d'entreprise constitue alors un deuxième facteur pouvant expliquer la faible prise de celles-ci sur les salaires obtenus.

\*\*\*

La complexification des politiques de rémunération, marquée par la réversibilité et l'individualisation des pratiques salariales, est allée de pair avec l'essor des négociations au niveau de l'entreprise, un essor censé contribuer à l'amélioration des relations sociales. Pourtant, l'analyse du contenu et du contexte

des discussions conduit à être relativement pessimiste quant à la capacité des négociations à influencer sur les décisions de revalorisations salariales.

Deux obstacles semblent limiter leur influence : d'une part, les contraintes de rentabilité posées d'emblée comme cadre lors des négociations sur les rémunérations réduisent les marges de manœuvre des revendications syndicales et peuvent aboutir à une modération salariale excessive. Le contexte actuel de crise ne peut qu'accentuer cette tendance. D'autre part, comme toute une partie des revalorisations salariales se joue à travers les négociations interindividuelles, on peut craindre une montée des inégalités de rémunération au sein des entreprises.

## RÉFÉRENCES

**Bloch-London C., Pelisse J.**, 2008, « L'évolution du cadre légal des relations professionnelles : entre foisonnement juridique et renouvellement des acteurs, une appropriation sélective des dispositifs », in Amossé T., Bloch-London C., Wolff L. (dir.), *Les relations sociales en entreprise. Un portrait à partir des enquêtes « Relations professionnelles et négociations d'entreprise »*, Paris, La Découverte, pp. 102-122.

**Castel N., Delahaie N., Petit H.**, 2011, « Quels modes de négociation face à des politiques salariales renouvelées ? », Centre d'études de l'emploi, *Rapport de recherche*, n° 68, décembre.

**Chaput H., Wolff L.**, 2008, « L'évolution des politiques salariales dans les établissements français : des combinaisons de plus en plus complexes de pratiques », in Amossé T., Bloch-London C., Wolff L. (dir.), *Les relations sociales en entreprise. Un portrait à partir des enquêtes « Relations professionnelles et négociations d'entreprise »*, Paris, La Découverte, pp. 355-375.

**Saglio J.**, 1991, « La régulation de branche dans le système français de relations professionnelles », *Travail et Emploi*, n° 46, pp. 26-41.

---

Les actualités du Centre d'études de l'emploi sont en ligne  
sur le site : [www.cee-recherche.fr](http://www.cee-recherche.fr)

La lettre électronique [flash.cee](mailto:flash.cee) vous informe régulièrement des principales activités du Centre d'études de l'emploi et vous signale ses dernières publications.

Pour la recevoir par courriel vous pouvez vous inscrire sur la page d'accueil du site.

### Centre d'études de l'emploi

29, promenade Michel Simon - 93166 Noisy-le-Grand Cedex

Téléphone : 01 45 92 68 00 - Mèl : [cee@cee-recherche.fr](mailto:cee@cee-recherche.fr) - site : [www.cee-recherche.fr](http://www.cee-recherche.fr)

Directeur de publication : Alberto Lopez - Conseiller scientifique : Thomas Amossé - Rédactrice en chef : Marie-Madeleine Vennat

Conception technique et visuelle : Fabien Anelli - Imprimerie : Horizon C.P.P.A.P. : 0911 B 07994 - Dépôt légal : 1111-XXX - Janvier 2012 - ISSN : 1767-3356