

## Etude sur les pratiques syndicales de négociation salariale en entreprise

*Jacques COTTEREAU, Thomas FRINAULT \**

---

La poussée de la négociation que certains voyaient déjà poindre dans la décennie 1970 (Adam *et alii*, 1970) s'est fortement accélérée depuis le début des années 1980. Jusqu'alors, le système français de négociation collective, comme celui de nombreux pays européens, reposait sur la priorité accordée au rôle structurant de la branche. Après des années de développement régulier à partir de la loi du 11 février 1950, définissant les bases juridiques de la négociation collective, celle-ci semblait marquer le pas à la fin de la décennie 1970 (ENA, 2004). Avec le vote de la loi du 13 novembre 1982, dite loi Auroux, le législateur a souhaité impulser un nouveau souffle à la négociation en instituant, entre autres choses, une négociation annuelle obligatoire (NAO) dans toutes les branches et toutes les entreprises dotées d'une ou plusieurs sections syndicales d'entreprise dites représentatives. Dans les entreprises, l'employeur est ainsi tenu d'engager chaque année une négociation sur les salaires effectifs, la durée effective et l'organisation du temps de travail. La loi du 20 décembre 1993 y a ajouté la formation et la réduction du temps de travail.

Longtemps hostile à la négociation d'entreprise vue comme un élément inutile de perturbation <sup>1</sup>, le patronat s'y est largement rallié depuis. Non seu-

---

\* Article réalisé à partir de l'étude sur « les pratiques de négociation salariale des délégués syndicaux CFDT dans les entreprises ». Cette étude a été initiée par l'Agence d'objectifs CFDT de l'IREC et réalisée par le Cabinet Pennec Etudes - Conseils de Rennes, en association avec Thomas Frinault. Jacques Cottereau est économiste et gérant de la Scop Pennec. Thomas Frinault est docteur en Science politique et chercheur au Centre de Recherches sur l'Action Politique en Europe (UMR CNRS 6051).

1. Yvon Chottard, premier vice-président du CNPF, considérait encore en 1982, au moment du vote des lois Auroux, que la NAO entraînerait « chaque année, une profonde et longue perturbation de la vie de l'entreprise » (Interview donnée au journal *Le Monde*, 9 février 1982).

lement les rapports de force pouvaient leur être plus favorables qu'au niveau de la branche, mais la participation accrue des salariés à la vie de l'entreprise et l'élaboration de leurs conditions de travail pouvait aussi sensibiliser les syndicats aux intérêts et impératifs économiques de l'entreprise. De leur côté, les syndicats ont suivi, non sans craintes, ce primat de la négociation d'entreprise. Au final, les années 1980 ont amorcé un mouvement de décentralisation de la négociation vers l'entreprise, limité par la résistance de la négociation de branche. La France n'échappe ainsi pas aux tendances communes observées dans la grande majorité des pays développés et dont la portée est différente selon les pays considérés.

Ce mouvement de décentralisation a été préparé par l'évolution des rapports de force en défaveur des organisations syndicales, la diffusion croissante de nouvelles formes d'organisation du travail supposant une flexibilité accrue et une participation croissante des salariés, et la décentralisation des structures (ENA, 2004). En lien avec ce mouvement de décentralisation, la négociation collective a connu sur cette période un enrichissement des thèmes non-salariaux (formation professionnelle, emploi, protection sociale complémentaire, égalité hommes-femmes...). Si les accords d'entreprise se sont ouverts à de nouveaux thèmes, ils continuent à se polariser autour du temps de travail, de l'épargne salariale depuis peu et naturellement des thèmes salariaux. Ceux-ci demeurent l'épicentre de la négociation décentralisée alors que la négociation salariale de branche a eu tendance à faiblir <sup>1</sup>. L'observation des politiques de rémunération pratiquées par les entreprises dévoile deux caractéristiques majeures. La première correspond à la progression continue de la part variable et non-salariée dans les revenus des salariés. Elle se compose principalement de la participation <sup>2</sup>, de l'intéressement <sup>3</sup>, de

1. Les lois Auroux ont certes stimulé la négociation salariale de branche dans la décennie 1980, mais l'effet de ces incitations s'estompe progressivement dès la fin des années 1980 : en 1984, le thème salarial représentait 80 % des accords et avenants signés. Par la suite, ce pourcentage se réduit à 69 % en 1989, à 61 % en 1991, à 52 % en 1994 et à 45,5 % en 2001.

2. La participation aux bénéfices des salariés, introduite par l'ordonnance du 17 août 1967, est obligatoire pour toutes les entreprises de plus de 50 salariés et de plus de 3 ans d'existence. Elle prévoit de réserver aux salariés une part des bénéfices de l'entreprise. Si tous les salariés bénéficient de la participation, une durée minimale dans l'entreprise de trois mois peut être exigée. Pour éviter des disparités trop importantes, le salaire pris en compte pour le calcul de la répartition ne peut excéder quatre fois le plafond annuel de Sécurité sociale. Et un même salarié ne peut se voir attribuer plus des trois quarts du plafond annuel de Sécurité sociale.

3. L'intéressement, né de l'ordonnance du 7 janvier 1959, modifiée par l'ordonnance de 1986, est un accord d'entreprise dont la signature est facultative, dont les montants dégagés sont aléatoires (parce qu'ils dépendent des critères de performance ou résultats) et qui a un caractère collectif (seule une ancienneté de 3 mois (maximum) dans l'entreprise peut être exigée). Les critères pouvant être pris en compte pour l'intéressement sont tous ceux qui concourent au bénéfice ou à la performance de l'entreprise. La formule de calcul est donc librement définie par les partenaires sociaux mais doit respecter quelques principes généraux : dépendre d'éléments objectifs et faciles à déterminer ; avoir une signification économique et représenter un progrès pour l'entreprise ; être en rapport avec les variations de l'activité de l'entreprise. Le total de l'intéressement ne peut excéder 20 % de la masse salariale (total des salaires bruts) et sa répartition peut être calculée sur plusieurs exercices. Le produit de l'intéressement est versé, selon le choix du salarié, soit en augmentation de salaire, soit dans un PEE (Plan d'Epargne d'Entreprise).

l'épargne salariale et des primes individuelles. La seconde caractéristique renvoie à la place prépondérante des augmentations individuelles dans l'ensemble des augmentations salariales<sup>1</sup>. Ces deux caractéristiques se renforcent pour affaiblir le cœur historique de la politique salariale, à savoir les augmentations de salaires générales et collectives.

Dans ce contexte de décentralisation et de mutation des politiques salariales, nous souhaitons interroger les pratiques syndicales de négociation salariale dans l'entreprise. Pour ce faire, nous repartirons d'une étude qualitative faisant en quelque sorte écho à l'étude de 2001 réalisée par Jean Paul Jacquier<sup>2</sup> et le Centre d'Analyse et de Recherches sur l'Innovation Sociale (CARIS). Il s'agissait alors d'analyser les politiques et les négociations salariales des entreprises à partir d'une dizaine d'entretiens menés avec les directeurs des ressources humaines de quelques grands groupes. La présente étude a repris cette démarche qualitative par entretien en sélectionnant à son tour une dizaine d'entreprises dans lesquelles des délégués syndicaux ou coordinateurs CFDT (pour les groupes) ont été interrogés. Le choix des entreprises a répondu au souci de diversifier les configurations selon la taille de l'entreprise, le secteur d'activité économique et la localisation géographique. Même s'il ne s'agit évidemment pas d'en faire des variables discriminantes (ce qui n'aurait de sens que dans une enquête à grande échelle). L'intérêt de l'étude est avant tout de prolonger, d'illustrer, de compléter et d'interroger la littérature existante sur le sujet.

Pour étudier les pratiques syndicales de négociation salariale, nous privilégierons deux entrées successives. La première a trait au processus même de la négociation et cherchera à répondre aux questions suivantes : Comment se prépare-t-on à la négociation et aux négociations salariales ? Comment se détermine le cadre de la négociation salariale ? Comment s'organise la négociation ? Quelle est l'attitude des négociateurs syndicaux sur la question de la signature ? La seconde entrée délaissera le processus pour s'intéresser au contenu de la négociation salariale. Nous étudierons aussi bien les options défendues par les négociateurs syndicaux CFDT que leurs représentations à propos des politiques de rémunération (répartition, individualisation, salariés (non) couverts par la NAO...).

---

1. Les dernières données Dares disponibles indiquent que la part des augmentations individuelles ne progresse pas (Dares, 2004). En revanche, elles se situent à un niveau élevé puisque la part d'individualisation représentait 45 % de l'augmentation totale des salaires en 2003 pour les entreprises non agricoles et de 10 salariés et plus (Dares, 2005).

2. Ancien secrétaire national de la CFDT.

<b>Tableau 1. Echantillon des entreprises</b>			
<b>Nom</b>	<b>Secteur</b>	<b>Géographie</b>	<b>Taille</b>
NAUTIBOIS	Bois et constructions (aménagement des bateaux)	Pays de la Loire (44)	1 établissement 110 salariés
PLASTUR	Plasturgie	Pays de la Loire (85)	Etablissement visité : 94 salariés Entreprise : 600
COSMETIQUE Groupe SOINS	Chimie (Cosmétique)	Nord-Pas de Calais (59)	Etablissement : 700 Groupe
PAPIER	Chimie (papier)	Nord-Pas de Calais (62)	880 CDI
MAINTENANCE	Mines et métaux	Nord- Pas-de-Calais (59)	1 établissement : 65 salariés
MECA	Mines et métaux	Pas de Calais (62)	Etablissement : 6000 salariés Entreprise France : 48 000
CLINIQUE	Santé	Bretagne	1 établissement : 143 salariés
ASSUR	Services	Île-de-France	Groupe France : 24 000
PAYSAGE	Entreprise paysagiste (FGA)	Île-de-France	Etablissement : 45 Entreprise : 320
FROMAGERIE Groupe LAITIER	Fromagerie (FGA)	Pays de la Loire (44)	500 salariés Groupe : 26 500 dont 14 500 en France

## **I. La préparation à la négociation et aux négociations salariales**

### ***Se préparer à la négociation salariale : une logique autodidacte***

Ce qui construit un négociateur syndical semble s'appuyer très largement sur des processus d'apprentissage variés et longs, et de manière marginale ou secondaire sur des dispositifs spécifiques de formation. Ce qui représente une différence sensible avec l'existence de formations nombreuses et systématiques rattachées aux comités d'entreprise, aux délégués du personnel, aux CHSCT. De ce point de vue, les délégués syndicaux semblent moins se former à leurs fonctions que les membres des CE, des CHSCT ou les délégués personnels. Or, les besoins de formation qui ont été exprimés lors de l'enquête restent timides, même de la part de jeunes négociateurs. Est-ce à dire que l'offre de formation est peu connue ? Peu attrayante ? Difficile d'accès ? Ou bien les délégués syndicaux n'en ressentent-ils pas le besoin pressant ? Hormis un délégué syndical (NAUTIBOIS), aucun n'ex-

prime ni un manque réel de formation dans la négociation, ni l'idée que le processus de négociation pourrait en être affecté.

Le processus d'apprentissage renvoie à différents canaux. Le plus important réside probablement dans l'importation des savoir-faire acquis dans d'autres espaces de négociation. Ainsi les délégués syndicaux exercent ou ont exercé très souvent d'autres responsabilités très formatrices au sein même de l'entreprise (DP, CE...) ou en-dehors (branche, syndicat interprofessionnel). L'exercice d'autres mandats permet de savoir ce qui se fait ailleurs : négociation dans la branche, appui à d'autres sections sur un territoire (syndicat et inter pro.). Le retour d'expérience est renforcé par les échanges, plus ou moins formalisés et organisés, avec d'autres délégués, amenant d'autres expériences. Par ailleurs, les délégués syndicaux recourent à l'utilisation (exercice personnel) d'informations écrites, (revues syndicales et professionnelles) portant sur des dimensions stratégiques (orientations CFDT, les autres syndicats, ...), techniques, d'expertise, (lois, accords, connaissance des dispositifs salariaux, ...), de retours d'expériences (presse CFDT).

L'essentiel de la montée en compétences se fait donc, sur plusieurs années, à partir d'une accumulation d'expériences et responsabilités exercées dans des champs variés, de connaissances acquises pour partie en autodidacte, pour partie sur des formations périphériques (mais utiles) à la négociation salariale. Il existe ainsi très peu, voire pas du tout, de formations spécifiquement dédiées à la formation à la négociation salariale. Ajoutons y une pratique, répandue, de transfert de savoirs faire, au travers de l'intégration dans l'équipe de négociation des futurs responsables amenés à prendre la place des actuels délégués syndicaux. Ce qui peut d'ailleurs freiner le renouvellement des pratiques et des pensées. Au final, ce sont l'ancienneté, le volume des délégations et la densité des responsabilités syndicales au sein et à l'extérieur de l'entreprise qui apparaissent déterminants pour cette logique essentiellement autodidacte.

### ***La négociation salariale : mandat général ou régulation collective ?***

Au-delà du cheminement autodidacte des délégués syndicaux visant à accumuler des compétences, la légitimité des négociateurs syndicaux s'appuie à la fois sur lien construit directement avec les salariés et celui provenant de l'organisation syndicale. L'idée est communément admise que le premier lien se serait distendu au profit du second en raison des mutations de l'action syndicale. Jusqu'à la fin des années 1960, le militant syndical était un salarié parmi les autres, disposant d'un contingent limité d'heures de délégation qu'il utilisait pour résoudre les problèmes individuels et collectifs. Progressivement, les syndicalistes seraient devenus des professionnels de la représen-

Tableau 2. Caractéristiques des négociateurs syndicaux						
Entreprises	Adhésion CFDT	Mandat de délégué syndical	Mandats syndicaux extérieurs à l'établissement	Délégation syndicale	Occupation professionnelle	
NAUTIBOIS	1981	2001		10 heures	Ouvrier qualifié (ébéniste)	
PLASTUR	Années 1970	Années 1980	Membre du comité national de plasturgie et du groupe national de négociation dans la branche	10 jours maximum convention de détachement	Ouvrier	
COSMETIQUE Groupe SOINS	1971	1974	Conseiller aux Prud'hommes depuis 1979	Pas de limitation Accord informel avec la direction	Responsable de fabrication (agent de maîtrise)	
PAPIER	1990	1997	Membre du comité national de branche	50 heures 20 DS+20CE+ 10 secrétaire CE	Ouvrier de production	
MAINTENANCE	1988 (adhésion CGT de 1973 à 1978)	1993	Secrétaire du syndicat CFDT métallurgie et activités connexes en 1999	32 heures (20 pour la délégation unique +10 DS+2 CHSCT)	Ouvrier électricien	
MECA	1995	2003 DS central adjoint	-	Délégation complète	Ouvrier professionnel essayeur-retoucheur	
CLINIQUE	1999	2001	Membre du bureau départemental de la CFDT santé sociaux depuis 2001+ Siège aux Prud'hommes	30 heures (20 pour la délégation unique + 10 DS)	Infirmière Diplômée d'Etat (IDE)	
ASSUR	Début des années 1980 1999	Début 1980 Coordinateur CFDT	-	Délégation complète		
PAYSAGE	1998	1999 Déléguée syndicale d'une filiale	Négociateur au niveau de la branche et de la convention collective	Délégation complète	Ancienne chef de projet dans une autre entreprise	
FROMAGERIE Groupe LAITIER	2001	Accompagne pour la première fois le DS	Membre du groupe de travail chargé de la négociation de branche	Mi-temps syndical	Jardinier	
				-	Conductrice de ligne	

tation, souvent mis à la disposition des appareils syndicaux. Ces permanents estimeraient souvent disposer d'un mandat général pour négocier sans consulter autant la base (Andolfatto, Labbé, 2006). La présente étude rappelle néanmoins l'importance du lien à construire avec la base. S'appuyer sur la seule légitimité juridique du mandat, même avec un lien fort avec l'organisation syndicale au sein de l'entreprise, en laissant de côté le lien direct avec les salariés, ferait prendre le risque de ne pas être porteur des attentes des salariés et de ne pas créer un rapport de force suffisant. L'organisation de ce lien, s'il ne peut être direct entre les négociateurs et les salariés dans les grandes entreprises, peut se construire de plusieurs façons comme nous allons le voir. Nous laissons volontairement de côté la question de l'écoute informelle et quotidienne revendiquée par tous pour nous concentrer sur les dispositifs plus formalisés qui prennent place en amont et pendant la négociation.

Dans un contexte général de décentralisation de la négociation collective, lié à la perte de centralité de l'Etat dans la négociation salaire (hormis le SMIC)<sup>1</sup> et au rôle décroissant des branches, il est possible d'observer une certaine (re)centralisation de la politique salariale des établissements vers l'entreprise<sup>2</sup> ou des filiales vers le groupe<sup>3</sup>. Dans les deux cas s'élaborent au niveau central des accords-cadres, annuels ou triennaux, qui encadrent plus ou moins fortement les négociations menées aux échelons inférieurs. Dans seulement deux des sept entités économiques concernées par la question de la centralisation continue de prévaloir une négociation décentralisée. Dans le cas de l'entreprise finno-suédoise PAPIER, l'établissement visité est le seul basé en France. Dans l'entreprise PLASTUR, où chacun des sept établissements a une entité juridique indépendante, la centralisation n'intéresse pas la

- 
1. Les pouvoirs publics interviennent indirectement de façon forte au travers de la fiscalité, des exonérations de charge, sans d'ailleurs toujours mesurer les conséquences sur les pratiques de négociation.
  2. Dans les entreprises à établissements multiples, l'employeur a l'obligation d'engager la négociation annuelle sur les salaires au niveau de l'entreprise. Il peut cependant conduire la négociation salariale, par dérogation, au niveau des établissements si deux conditions sont réunies : présence de représentants syndicaux dans chaque établissement (Cour de cassation, Chambre criminelle 4 décembre 1990) et accord de toutes les organisations syndicales (circulaire ministérielle du 5 mai 1983 JO NC 3-7-1983 et Cour de cassation chambre sociale 21 mars 1990). Dans ce cas, il est négocié un accord-cadre d'entreprise qui donne des orientations générales ou fixe un minimum, et des accords d'établissement qui le complètent et le précisent.
  3. Un nouveau niveau de négociation s'est développé à partir de la loi du 28 octobre 1982, relative au développement des institutions représentatives du personnel avec la création du comité du groupe. Il n'a été que récemment consacré comme tel par le législateur avec le vote de la loi du 4 mai 2004 relative à la formation professionnelle tout au long de la vie et au dialogue social. Elle consacre dans son article 40 (art. L. 132-7 CT) la négociation au niveau du groupe, en précisant que son régime juridique suit celui applicable aux accords d'entreprise, mais que l'accord de groupe ne peut déroger aux dispositions des branches dont relèvent les entreprises appartenant au groupe. Au-delà des nombreuses incertitudes juridiques sur la notion de groupe et l'articulation avec les autres niveaux, de nombreuses décisions stratégiques sont prises au niveau du groupe dont celles relevant d'accords-cadre sur la politique salariale.

direction sauf lorsqu'elle peut s'avérer intéressante (accord d'intéressement). Pour les cinq autres entreprises ou groupes, où la centralisation de la politique salariale domine, le lien se fait au travers des équipes syndicales des établissements et non avec les adhérents. La CFDT s'est adaptée en mettant en place un système de travail en réseau au niveau des ses équipes et sections capable à la fois d'élaborer des axes revendicatifs en partant du terrain, et de construire un processus de décision collectif. Ce dernier s'avère plus ou moins formalisé selon les cas.

Par exemple, la préparation de chaque négociation annuelle revêt au sein de l'entreprise MECA un aspect très formalisé, organisé et endogène. L'élaboration d'une plate-forme revendicative passe en effet par un travail permanent, étalé sur toute l'année mais qui s'accélère en fin d'année civile. Au cours de l'année se tiennent des réunions, sur un rythme mensuel, entre les trois délégués centraux<sup>1</sup> et les représentants de la « coordination nationale » (ancienne inter-entreprise). Dans chacune des douze sections d'établissements, deux personnes sont élues pour aller siéger une fois par mois à Paris à la coordination nationale. A partir de décembre, toutes les informations remontent des sections et sont discutées par la coordination afin de finaliser la plate-forme revendicative. Celle-ci fait l'objet d'un vote dont le poids est corrélé au nombre de mandats (en fonction du nombre d'adhérents CFDT dans l'établissement) et au pourcentage obtenu par la CFDT lors des élections professionnelles. La plate-forme revendicative est donc approuvée à la majorité. Dans le groupe LAITIER, l'essentiel de la politique salariale se négocie au niveau du groupe depuis la fin des années 1990. La direction a souhaité « harmoniser » une politique antérieurement beaucoup plus décentralisée. Désormais, le coordinateur CFDT du groupe contacte chaque année l'ensemble des délégués syndicaux des sites français, à Paris ou dans l'un des sites, afin de discuter ensemble de la politique salariale. Il ne signe jamais sans être passé par cette concertation préalable. L'accord est variable selon les dossiers. Parfois, des réunions intersyndicales de groupe ont lieu, mais ce n'est pas la règle. De manière générale, la centralisation de la politique salariale engendre deux types de réactions. Soit les délégués, dans les filiales, mettent l'accent sur un sentiment de dépossession. Ce qui les conduit à investir avant tout des dossiers non-salariaux. Soit les accords-cadre sont d'abord perçus comme un cadre protecteur à partir duquel le gros du travail est déjà effectué et qu'il s'agit d'adapter aux caractéristiques locales.

---

1. Soit le délégué central CFDT de l'entreprise, le délégué central adjoint représentant les agents de production et le délégué central adjoint représentant les agents de maîtrise et les cadres. Ils constituent l'équipe de négociation.

A côté des pratiques en réseau précitées, il convient d'interroger les pratiques syndicales de négociation internes aux établissements ou filiales. Deux grandes tendances émergent au sein de l'échantillon. Soit les délégués développent pour l'essentiel des pratiques individualisées de négociation et ne se livrent que marginalement à des consultations formalisées. La négociation est avant tout conçue comme un travail individuel et isolé (MAINTENANCE, PAYSAGE). Cette pratique isolée peut aussi s'expliquer par une négociation largement vidée de sa substance (COSMETIQUE). Soit les délégués syndicaux s'assurent des attentes et de l'adhésion des syndiqués et/ou salariés à travers l'établissement des pratiques consultatives et délibératives avant et pendant la négociation. Celles-ci peuvent s'adresser séparément aux syndiqués et aux salariés. Dans l'entreprise NAUTIBOIS, une à deux réunions annuelles sont ainsi programmées avec les adhérents CFDT. Le même nombre prévaut pour les réunions avec l'ensemble des salariés, ou plus exactement des agents de production. Lors de ces consultations, la section CFDT invite un représentant syndical extérieur, du secteur construction et bois, pour expliquer la position d'ensemble de la CFDT. Ces réunions servent à prendre le pouls et à déterminer des propositions inhérentes à l'ordre du jour de la NAO. Dans l'entreprise CLINIQUE, la déléguée syndicale a pris l'habitude de redoubler sa connaissance informelle et de terrain des attentes des salariés par des enquêtes écrites confectionnées sous forme de petits sondages. Les attentes s'expriment également lors des assemblées générales des salariés organisées quelques jours avant la première réunion, puis au cours du processus de négociation. Il n'existe pas de préparation spécifique au sein de la section syndicale qui fonctionne au ralenti et de manière peu militante. Dans l'entreprise PLASTUR, où la négociation salariale s'étale sur trois à quatre réunions, le délégué CFDT<sup>1</sup> convoque systématiquement une assemblée générale des salariés pour exposer les propositions syndicales et contre-propositions de la direction développées au cours des deux premières réunions. Au minimum, une réunion d'adhérents se tient en parallèle. Ceci représente invariablement le préalable à la signature de l'accord.

Si l'étude ne conclut pas à ce qu'une majorité de délégués s'estiment disposer d'un mandat pour négocier sans consulter la base, il est en revanche possible de souligner le faible recours des négociateurs aux ressources syndicales extérieures à l'entreprise. Dans seulement deux des dix entreprises visitées, le syndicat CFDT est régulièrement mobilisé, autant à titre d'expertise

---

1. Le CFDT est le seul syndicat disposant d'une section dans l'entreprise.

que de communicant sur les options CFDT. Dans les grands groupes ou entreprises, la CFDT a su construire un véritable réseau interne, avec une logique de spécialisation. Par ailleurs, nous avons affaire à des délégués syndicaux, exerçant des responsabilités syndicales extérieures à l'entreprise, qui se présentent comme des personnes ressources pour le syndicat plutôt que comme des personnes sollicitant ledit syndicat. Si les ressources CFDT externes sont peu sollicitées, les négociateurs CFDT n'établissent en interne que peu de contacts avec les autres sections syndicales éventuellement constituées. Soit les syndicats en présence s'occupent chacun de catégories de salariées distinctes (cadres/non-cadres). C'est l'étanchéité qui prévaut. Soit les syndicats s'occupent des mêmes salariés et la concertation se réduit à la portion congrue, même s'il est possible d'identifier des convergences syndicales (plus que des collaborations) sur des accords ponctuels. Si l'absence fréquente de contacts avec FO et la CGT peut tenir à des divergences difficilement surmontables sur la plate-forme revendicative et des effets de concurrence syndicale, le manque de lien avec la CFTC peut relever d'une proximité avec la direction jugée trop importante. Une seule exception confirme la pratique de la non-collaboration avec la CGT. Celle d'une petite entreprise où le contact existe et repose sur des liens inter-personnels.

### **Qui négocie ?**

La composition des équipes syndicales présentes à la table des négociations ne paraît pas constituer un enjeu particulier pour les directions d'entreprise et se règle de manière consensuelle. La composition des équipes fait le plus souvent l'objet d'un accord tacite entre les deux parties, en particulier pour limiter le nombre d'interlocuteurs présents à la table des négociations. Un seul groupe fait exception avec l'existence d'un accord formel du 7 décembre 2004 définissant la Représentation Syndicale du Groupe (RSG). Dans d'autres grandes entreprises, un tel accord n'a pas été nécessairement signé même si des règles juridiques s'appliquent. Ainsi, l'entreprise MECA, comme toutes les entreprises disposant d'au moins deux établissements et salariant au moins deux mille personnes, dispose de délégués centraux distincts des délégués syndicaux. Lorsqu'il s'agit de groupes, l'équipe syndicale de négociation est emmenée par un coordinateur (LAITIER, ASSUR, COSMETIQUE). Alors que le nombre de délégués syndicaux et de délégués supplémentaires est juridiquement déterminé en fonction de la taille de l'entreprise <sup>1</sup> et du nombre d'élus dans les différents collèges, la section CFDT

---

1. 1 délégué (50 à 999 salariés), 2 (1 000 à 1 999 salariés), 3 (2 000 à 3 999 salariés), 4 (4 000 à 9 999 salariés) et 5 au-dessus de 9 999.

de l'entreprise PAPIER s'est battue au tribunal pour se faire reconnaître « plus de 1 000 salariés ». Elle dispose ainsi des trois collèges alors même que le nombre de salariés était tombé en-dessous de 1 000.

L'équipe de négociateurs syndicaux est plus ou moins étoffée, oscillant pour l'échantillon, de un délégué syndical jusqu'à six représentants syndicaux pour un groupe. Lorsque la négociation se situe au niveau de l'établissement, l'équipe ressort essentiellement du choix du délégué syndical. Lorsqu'il y a un seul délégué dans l'équipe syndicale de négociation, la tendance est au recrutement d'adhérents CFDT élus dans l'entreprise afin de faire jouer la légitimité élective dont ne bénéficie pas en tant que tel le délégué syndical. Par ailleurs, la règle discrétionnairement établie par le délégué syndical peut être de renouveler chaque année le salarié en question (clinique, fromagerie, paysage). Le *turn-over* est alors justifié au nom d'une logique de représentativité. *A contrario*, le délégué peut recourir d'année en année aux mêmes personnes afin de stabiliser l'équipe de négociation et de favoriser une logique d'apprentissage et d'acquisition de compétences (COSMETIQUE).

### **Le calendrier de la négociation salariale : une entrée significative**

Le plus souvent, l'initiative de l'ouverture de la NAO revient aux sections syndicales et peut prendre un caractère formel sous la forme de l'envoi d'un courrier à la direction. Le calendrier de la NAO varie fortement selon les entreprises considérées. Cette entrée « calendrier » pourrait spontanément apparaître comme un élément relativement neutre de la négociation proprement dite. L'observation empirique nous invite à penser le contraire. S'il est difficile de faire la part des choses entre ce qui relève réellement de l'action syndicale et ce qui relève de l'interprétation syndicale, le calendrier de la négociation peut parfois interférer avec les objectifs qui lui sont assignés par la direction et le syndicat. Par conséquent, il représente un possible enjeu de la négociation dans au moins deux cas de figure.

Cela est d'abord vrai pour les entreprises où les bas salaires représentent une proportion importante des salariés. En effet, le SMIC qui est passé en 30 ans d'un tiers du salaire moyen à plus de 50 % a tendance à limiter les espaces de négociation des entreprises où les bas salaires sont rattrapés par les coups de pouce successifs du SMIC, rendant la tâche plus difficile pour les négociateurs syndicaux. Dans une entreprise visitée, le pli a été pris de ne clôturer la négociation qu'après la hausse légale du SMIC afin que les résultats obtenus ne soient pas dilués par la hausse légale du salaire minimum. Les résultats de la négociation s'ajoutent et ne se retranchent pas. L'enjeu calendrier existe également lorsque les directions d'entreprises ont mis en place des dispositifs d'intéressement potentiellement très redistributifs. Les direc-

tions peuvent être tentées de faire précéder la négociation de l'annonce des résultats et du produit d'intéressement. Ce qui peut affaiblir la position syndicale lorsque ledit produit se révèle beaucoup plus intéressant que quelques décimales d'augmentation des salaires. Dans l'entreprise MECA, le délégué central adjoint CFDT représentant le collège des agents de production se bat ainsi sans succès pour négocier les salaires très en amont des résultats. Hormis ces deux cas de figure, le calendrier de la NAO se cale sur la fin de l'exercice comptable, les congés estivaux (obtenir l'augmentation avant les départs) ou la fin de l'année civile de manière à actualiser la masse salariale et permettre à l'entreprise d'actualiser ses nouveaux tarifs au 1<sup>er</sup> janvier.

Le processus de négociation, qu'il s'agisse de la NAO ou de la signature et du renouvellement d'accords-cadres, varie en fonction du nombre de réunions et des objectifs qui lui sont assignés.

### **La NAO : entre coquille vide et négociation**

Il existe des entreprises ou filiales où la négociation n'est que formellement respectée, mais stratégiquement reléguée. Le fait que l'essentiel soit défini en amont vide largement ce processus de son contenu. Dans la filiale FROMAGERIE du groupe LAITIER, la première réunion se résume pour l'essentiel à fixer ensemble, syndicat et direction, l'ordre du jour de la seconde réunion qui se tient deux à trois semaines plus tard. Elle ouvre et clôt les négociations dont la portée est faible. Pour le délégué syndical, la NAO est avant tout l'occasion d'entériner l'accord salarial du groupe : « Toutes les grosses décisions se prennent au niveau du groupe. La négociation annuelle, ce n'est pas ce qui est primordial. Les salariés ont du mal à comprendre que l'on ne négocie pas grand chose à notre niveau ». Dans le groupe SOINS, la filiale COSMETIQUE, juridiquement indépendante, est le lieu officiel de la négociation annuelle obligatoire. Mais toute la négociation étant ficelée au niveau du groupe, la NAO est une coquille vide servant à ratifier les décisions : « La NAO, à notre niveau, il ne reste rien. On a de l'information sur les effectifs et les salaires. Mais il ne reste rien à négocier. C'est quasiment de l'info sur des décisions prises. On a beau dire « pas d'accord », c'est basta ». Ainsi, la direction convoque les syndicats pour la première réunion qui sert à la direction à faire l'historique et exposer l'actualité. La seconde réunion est convoquée « pour ne rien dire. Pour se serrer la main. En théorie, on devrait négocier. Mais non. Il ne se passe rien. On n'a aucun droit de regard sur les augmentations individuelles ou les critères ». Cette situation a conduit le délégué syndical CFDT à désertier la NAO pendant plusieurs années : « Sur la NAO, on s'est fait *hara kiri*. La direction de l'établissement n'a pas de pouvoir. Donc elle s'en fiche du rapport de force local ». Dans l'entreprise PAPIER, toute la politique salariale, y compris les augmentations générales

de salaires, relève d'accords triennaux. La CFDT avait des réticences initiales vis-à-vis de ce calendrier proposé par la direction, mais s'en fait désormais l'avocat : « Au départ, il y avait une incertitude sur l'accord triennal. Aujourd'hui, on le vit comme une assurance. Il ne bloque pas la négociation annuelle ». Cela permet un gain de temps jugé appréciable mieux employé à négocier d'autres éléments de la rémunération. L'accord triennal est considéré comme une garantie sur trois ans, à partir duquel le syndicat ne va négocier que du bonus par la suite. La direction en fait aussi un outil de paix sociale puisqu'un bonus de 0,5 % est prévu si aucun conflit social n'a été observé au bout des trois ans. Si la NAO est formellement respectée, elle est détournée de ses enjeux théoriques au profit d'une programmation. Ainsi, la première réunion sert à dresser un bilan, et surtout à fixer l'agenda des sujets à venir que les syndicats souhaitent aborder. De son côté, la direction propose son agenda. Un compromis est établi à la fin de la première réunion, et se décline par une programmation de plusieurs réunions sur l'année. Chacune étant plus particulièrement consacrée à un sujet précis.

Hormis ces trois cas de figure, tous les autres connaissent une NAO (ou l'équivalent pour les groupes) plus conforme aux attendus juridiques, c'est-à-dire une procédure qui permet effectivement de négocier, d'arbitrer ou de prolonger (dans le cas des groupes) la politique salariale. La négociation s'étale entre deux à quatre réunions qui servent, selon des équilibres distincts, à exposer la situation de l'entreprise, à formuler des propositions et des contre-propositions et à finaliser l'accord. Nous ne développerons ici qu'un seul exemple de NAO, celui de l'entreprise MECA. La négociation salariale y est ramassée sur seulement deux réunions. La première n'est pas considérée par la CFDT comme faisant réellement partie d'une négociation mais correspond davantage à la juxtaposition de deux exposés. Le premier est celui de la direction qui dresse un bilan général de l'année écoulée. Ce bilan se substitue au traditionnel dossier envoyé avant les négociations. Il se fait en direct, avec projection, et de manière commentée. La seconde partie de la réunion est consacrée aux exposés syndicaux respectifs. Chaque syndicat donne sa plate-forme revendicative. Avant la seconde réunion, la direction établit des contacts non officiels et bilatéraux avec chacun des syndicats pour savoir jusqu'où ils peuvent respectivement aller, c'est-à-dire modérer leurs revendications tout en restant dans l'acceptable. *A priori*, ces contacts ne concernent pas la CGT tant l'écart entre ses propositions et celles de la direction est jugé important. Ensuite se tient une seconde réunion. La direction refait un état des lieux en présentant cette fois-ci les indices INSEE. Il n'existe pas d'ordre du jour précis. La direction commence toujours par les AGS en proposant un taux. Les syndicats « répliquent » ensuite. Chaque syndicat démarre par une déclaration générale dans laquelle il reprend les thè-

mes généraux déjà exprimés lors de la première réunion. Ensuite, la direction commence à mettre sur la table ses propositions chiffrées. Selon le délégué syndical, « chacun fait son cinéma ». L'interlocuteur dit prendre l'inflation comme une base minimale mais si « l'entreprise se porte bien, il faut réclamer beaucoup plus ». Le pourcentage d'AGS demandé se fait au pifomètre. La réunion est interrompue par une suspension de séance durant laquelle « se jouent des choses de couloir ». Les représentants de la direction s'entretiennent avec les représentants syndicaux de FO et de la CFE-CGC. Alors que la CGT est généralement exclue en raison d'un compromis jugé impossible, la CFDT se sent aussi reléguée par la direction comparativement au trio FO, CFTC et CFE-CGC.

### **La (non)signature de l'accord**

L'obligation de négocier étant une obligation de moyen et non de résultats, les parties ne sont pas tenues de parvenir à un accord. Dans son étude sur de grands groupes, Jean-Paul Jacquier soulignait que certains syndicats ne signaient jamais les accords pour des motifs « idéologiques ». Il citait la CGT et la CFDT. Dans notre échantillon, la signature des accords représente plutôt une pratique majoritaire pour les délégués CFDT qui en font un prolongement normal et attendu. Une exception notable dans l'échantillon tient à la direction, et non aux syndicats. Depuis près de dix ans, la direction de l'entreprise MECA ne demandait jamais de signature pour la NAO, contrairement aux accords triennaux. Mais la comparaison avec le principal concurrent national, où existe traditionnellement une signature d'accord, a conduit la direction à changer son fusil d'épaule lors des négociations 2004.

A cette exception près, la signature des accords par les délégués CFDT peut les distinguer des syndicats CGT et FO pratiquant de manière plus fréquente la non-signature. Soit le syndicat met en avant la signature comme la suite logique, la matérialisation, d'une démarche pragmatique, constructive et ouverte. Dans l'entreprise PAPIER, la CFDT a ainsi pris l'habitude de signer les accords triennaux ou spécifiques, contrairement à FO et à la CGT qui critiquent cette attitude : « On va jusqu'au bout. On signe des compromis ». Soit les délégués syndicaux tendent à présenter la signature comme un engagement quelque peu contraint dès lors que les résultats en dépendent. Dans la filiale COSMETIQUE par exemple, toute la politique salariale est ficelée au niveau du groupe SOINS, mais elle doit obligatoirement passer par une ratification au niveau des filiales. Cette situation pose problème au délégué syndical de COSMETIQUE dans la mesure où sa non-signature rendrait l'accord inapplicable. Ainsi, il regrette que les accords ne soient pas entérinés au niveau central où siègent les cinq grandes centrales. Un pluralisme syndical permettant à la CFDT de ne pas supporter seul le poids d'une

non-signature. Lorsque les délégués syndicaux refusent de signer l'accord, ils engagent la direction sur ses propositions à travers la co-signature d'un procès verbal de désaccord. Celui-ci permet de matérialiser sa critique tout en s'assurant que les salariés bénéficieront des propositions faites unilatéralement par la direction. Cette pratique revêt le plus souvent un caractère « exceptionnel » (PLASTUR, ASSUR) et parfois plus routinier (MAINTENANCE).

Ayant rappelé les grandes lignes des processus de négociation, il est désormais possible de s'intéresser de plus près aux options défendues par les négociateurs CFDT en termes de politique salariale.

## **II. La négociation des politiques salariales : une marge de manœuvre limitée**

Le terme de négociation ne fait pas toujours l'unanimité chez les négociateurs CFDT tant le rapport de force leur apparaît souvent déséquilibré. L'enquête REPONSE effectuée en 1994 sur un échantillon représentatif d'entreprises indiquait d'ailleurs que dans deux tiers des cas, les négociations salariales n'avaient pas modifié l'intention initiale de l'employeur. Mais il faut aller au-delà des seuls salaires pour appréhender la problématique des pratiques syndicales de négociation salariale en repartant de deux axes : salaires fixes/rémunérations variables ; augmentations collectives/augmentations individuelles. A partir de cet axe double, trois grande configurations semblent se dégager :

1. Une politique salariale presque exclusivement constituée d'augmentations générales et individuelles de salaires ;
2. Une politique salariale diversifiée, intégrant des accords de participation et d'intéressement, mais dont les montants sont trop modestes pour prétendre étouffer les augmentations générales de salaires ;
3. Une politique globale de rémunération privilégiant tous les éléments autres que les AGS et dont les volumes apparaissent très redistributifs.

En règle générale, les délégués syndicaux tentent idéalement de promouvoir les AGS et le principe d'une répartition égalitaire des différents dispositifs de rémunération... Mais les politiques salariales semblent proposer un rapport de force favorable aux directions, conduisant à des dispositifs décalés par rapport à cette logique première.

### ***Les augmentations générales de salaire : Préserver une espèce menacée***

Les augmentations générales de salaire représentent le cœur historique des politiques salariales et le registre privilégié sur lequel les syndicats ten-

taient traditionnellement de construire avec les directions le rapport de force le plus favorable, ou le moins défavorable. La diversification des politiques salariales a sérieusement ébranlé cette configuration en multipliant et déplaçant les espaces de négociation. Aujourd'hui, les augmentations générales de salaire semblent soulever un certain nombre d'enjeux syndicaux.

Le plus évident est la défense même du principe des AGS là où les politiques salariales se sont considérablement diversifiées et où les directions souhaitent supprimer leur existence. Par exemple, la direction du groupe ASSUR n'a pas souhaité négocier d'augmentations générales en 2004, mais seulement le volume des augmentations individuelles avec le maintien d'un dispositif de complément de rémunération variable, d'abord adressé aux cadres et étendu par la suite. Cette proposition, à laquelle s'est opposé le coordonnateur CFDT du groupe, n'a pas abouti et aucun accord n'a été signé. En revanche, certaines filiales du groupe ont bel et bien ouvert une négociation salariale, hors accord groupe, afin de fidéliser les salariés. Dans le groupe SOINS, la direction a progressivement diminué la part consacrée aux AGS au profit d'une croissance des augmentations individuelles. En 2004, la direction a annoncé la suppression pure et simple des AGS. Bien que très hostile à cette démarche, le délégué syndical fait part de son impossibilité de contrer le projet.

Si les AGS apparaissent à certains endroits menacés, c'est que les directions mettent en avant une logique de vase communicant. Les AGS seraient compensées par les augmentations individuelles et d'autres éléments de rémunération. Or le second enjeu syndical autour des AGS consiste justement à ne pas trop déséquilibrer les AGS au profit des sources alternatives.

Quant aux objectifs assignés aux AGS, ils sont principalement de deux ordres. Le premier, partout observable, est de faire en sorte que les AGS garantissent le maintien du pouvoir d'achat des salariés. Notre attention est ici retenue par l'aspect relativement invariable d'un tel *leitmotiv*, en dépit d'une grande diversité des politiques de rémunération. Lorsqu'il existe par exemple une politique d'intéressement très redistributive, les délégués lui assignent une logique d'amélioration du pouvoir d'achat alors que les AGS ont permis un maintien. Le deuxième objectif, plus inégalement distribué, réside dans la défense d'augmentations forfaitaires afin que les bas salaires ne soient pas trop défavorisés. Cette revendication n'est que partiellement suivie d'effets avec des dispositifs de talon (augmentation exprimée en euros et supérieure à ce qu'aurait donné l'augmentation en pourcentage).

La présence des salaires des cadres dans les contenus négociés par les représentants syndicaux peut aussi constituer un enjeu. La tendance générale étant de les sortir des négociations salariales annuelles. Parfois, les délégués

disent oeuvrer essentiellement pour les catégories de salariés les plus modestes, sans réellement se préoccuper des cadres, et parfois agents de maîtrise : soit le délégué syndical ne représente pas le collège des cadres ; soit l'entreprise mène déjà une politique salariale jugée avantageuse vis-à-vis de cette catégorie (MAINTENANCE), soit la convention collective est jugée avantageuse (CLINIQUE). *A contrario*, les délégués peuvent souhaiter intégrer les cadres au socle commun de la politique salariale alors que la direction les a sortis (MECA).

La question est désormais de savoir sur quelle base les négociateurs syndicaux construisent leur revendication concernant les AGS <sup>1</sup>. Trois registres transparaissent : un registre générique, un registre ayant trait au positionnement de l'entreprise dans son environnement et un registre endogène à l'entreprise.

L'objectif premier des AGS étant le maintien du pouvoir d'achat, il n'est pas surprenant que le coût de la vie ou l'inflation hors tabac reviennent comme un *leitmotiv* à atteindre. Mais cette intégration de l'inflation est en règle générale grossièrement appréciée, en retenant le chiffre approximatif de 2 %. Un délégué central adjoint, d'une importante entreprise, finit d'ailleurs par concéder, après avoir évoqué l'inflation comme base de négociation, que la revendication se fait au pifomètre, à la louche. Pour l'atteindre, certains délégués fixent une revendication fixée entre le double et 5 % à partir du principe « demander plus pour avoir moins ». D'autres délégués, dont l'entreprise accorde des AGS en dessous de l'inflation, se contentent de revendiquer un taux proche de l'inflation.

A côté du critère générique de l'inflation prennent place des critères attachés au positionnement de l'entreprise dans son environnement sectoriel. Il peut notamment s'agir des conventions collectives. L'étude redouble les résultats de l'enquête quantitative Dares sur les relations professionnelles et les négociations d'entreprise et qui avait interrogé les employeurs et les représentants du personnel sur l'importance de la négociation de branche pour l'ajustement des salaires dans l'entreprise : seule une petite minorité lui reconnaissait un rôle structurant (CSERC, 1999). Si la branche n'est plus que marginalement utilisée comme un mécanisme de propagation des augmentations salariales à l'ensemble du secteur, c'est que les niveaux de rémunération correspondent aux pratiques déjà observées par la majorité des entre-

---

1. Il est à noter que les délégués évoquent tous, à l'exception d'un seul, une augmentation annuelle correspondant en réalité à deux augmentations étalées. Un interlocuteur (Maintenance) refuse d'évoquer un taux annuel d'augmentation car une augmentation de 1+1 n'équivaut pas à une augmentation de 2 % sur l'année.

prises, ou aux pratiques salariales des entreprises les plus contraintes économiquement. Dans notre échantillon, l'utilité marginale des conventions de branche est ainsi faible dans la mesure où les niveaux de rémunération ne peuvent valablement constituer un objectif syndical. D'autant plus que les entreprises alignées, ou du moins proches des minima conventionnels, oeuvrent le plus souvent dans des secteurs à faible rentabilité et où la qualification est peu élevée. La main d'œuvre bon marché est alors facile à recruter sans recourir à une politique salariale très attractive. Dans ce cas de figure, seule la direction peut éventuellement tirer avantage d'une comparaison situant l'entreprise légèrement au-dessus des minima conventionnels. Plus les salaires pratiqués par l'entreprise dépassent la base conventionnelle, plus les délégués syndicaux intériorisent cette configuration comme un élément à décharge de l'entreprise. Les classifications représentent surtout des filets de sécurité importants pour les entreprises à bas salaires et celles où les négociations sont faibles à inexistantes, à savoir les TPE et PME. De fait, les conventions collectives entérinent le plus souvent les pratiques salariales des entreprises plus qu'elles ne les déterminent (Fayolle *et alii*, 2005). Seuls les changements conventionnels majeurs peuvent fortement peser sur les politiques salariales à l'image d'une entreprise visitée appartenant au secteur de la plasturgie. Le 16 décembre 2004, la FCE-CFDT signait en effet avec trois autres organisations syndicales (CFTC, CGC et FO) un accord historique sur les classifications et les salaires de la branche plasturgie après dix années de négociations. Le nouvel accord, permettant aux employeurs de rémunérer au SMIC les six premiers coefficients et de calculer les primes sur la base des minima conventionnels, aboutit à une revalorisation substantielle de l'ensemble des salaires. Alors que les entreprises ont dix-huit mois pour l'appliquer, le délégué syndical (PLASTUR) s'est alors empressé d'adresser une copie de l'accord à la direction pour lui signifier ses futures obligations. Même si le mécanisme d'indexation permet de faire évoluer la grille salariale en cas d'échec de la négociation annuelle.

Le deuxième critère possible, lié à l'environnement économique, est le positionnement salarial vis-à-vis des concurrents. L'enquête conduite par Jean-Paul Jacquier auprès des DRH mentionnait la pratique courante du *benchmarking salarial*. Les entreprises pratiquant alors l'achat de comparaisons des salaires pratiqués dans leur secteur, au sein de grands groupes, en France ou à l'étranger. Au niveau des délégués CFDT, la démarche comparative, même sous des formes alternatives, paraît marginalement pratiquée et souvent approximative. L'hypothèse peut être faite que les délégués rencontrés n'y ont pas intérêt, contrairement aux directions, en raison des niveaux de salaires pratiqués dans l'entreprise, un peu plus ou beaucoup plus élevés que la moyenne sectorielle ou géographique. Cela peut simultanément enlever

un argument de négociation face à la direction, mais aussi représenter une valorisation des résultats d'une action syndicale de longue haleine auprès des salariés. Dans le groupe ASSUR par exemple, la CFDT n'utilise pas de comparaison entre les salaires du groupe et les entreprises présentes dans le secteur, même si les chiffres sont fournis par la fédération. L'utilité de cette comparaison apparaît limitée dans la mesure où les salaires pratiqués dans le groupe sont légèrement au-dessus de la moyenne du secteur (ASSUR). Certains interlocuteurs, exerçant des responsabilités en-dehors de l'entreprise, avancent spontanément le fait qu'ils se rendent compte que leur entreprise n'est pas trop mal lotie.

Par ailleurs, on ne peut être que frappé par l'imprécision qui transparait lors des entretiens à propos des éventuelles comparaisons. Par exemple, un délégué central adjoint de l'entreprise MECA avance le fait que les agents de production gagnent en moyenne 10 % de plus que chez le concurrent historique. Ajoutant immédiatement : « C'est ce qui se dit ». Or les comparaisons précises à partir de chiffres fédéraux précis sont disponibles. On sait que les DRH s'intéressent aux systèmes de rémunération, avec des approches à la fois globales et fines, car les comparaisons s'avèrent objectivement très complexes. Il semble en revanche que les négociateurs syndicaux se font souvent une idée générale et imprécise plus qu'ils ne procèdent à un examen minutieux. On peut ici se demander si la qualité des informations comparatives fournies (rôle des fédérations) explique ce désintérêt ou si les comparaisons s'avèrent difficilement exploitables, voire piégeantes.

Le dernier registre utilisé par les négociateurs est rattaché aux caractéristiques intrinsèques de l'entreprise. Il peut s'agir de la santé économique de l'établissement. Un certain nombre de délégués syndicaux font appel à une expertise-comptable, financée comme la loi le prévoit par le comité d'entreprise. Ce recours, qui peut à l'occasion être perçu comme un acte inamicale vis-à-vis de la direction (NAUTIBOIS), peut contribuer à mesurer plus précisément les marges de manœuvre. Mais il n'est jamais présenté comme une étape déterminante. En revanche, les délégués syndicaux peuvent faire part de passages à vide de l'entreprise les ayant conduits à accepter une modération salariale. Mais l'inclinaison syndicale est plutôt de souhaiter une déconnexion plus importante des AGS des résultats financiers alors que les directions les ramènent fréquemment sur la table. Ensuite, le jugement globalement positif sur les accords portant réduction du temps de travail, en application de la législation Aubry, a souvent conduit les négociateurs syndicaux à accepter une hausse modérée des salaires. Enfin, les directions d'entreprises oeuvrant principalement dans le secteur de la sous-traitance n'hésitent pas à faire de cette position, présentée comme un élément d'étroite dépendance aux clients, un argument de modération salariale. Dans l'échan-

tillon, cet argument apparaît recevable chez les délégués CFDT dans la mesure où la réalité économique exposée (la pression des clients) ne fait pas débat (NAUTIBOIS, MAINTENANCE).

Au final, nous pouvons émettre l'hypothèse d'une absence de base de négociation extrêmement précise, informée et diversifiée chez les délégués syndicaux. Jamais les revendications salariales n'apparaissent comme un calcul savant agrégeant un nombre important de variables <sup>1</sup>.

NAUTIBOIS (2004)	2 %	0,75 %	1,5 %
PLASTUR (2004)	37,97 €, soit 25 centimes par heure	30 € reconduction	Protocole de désaccord Augmentation de 30 € reconduite
MAINTENANCE	5 %	2 %	2,2 à 2,3 % concession de quelques dixièmes de pourcentage
MECA (2005)	4 % (2,5 % + 1,5 % d'AGS au titre du talon)	1,5 %	2,1 % 1,5 % en février (talon de 20 € intégré aux AGS) et 0,6 % en octobre
CLINIQUE	Pas de proposition chiffrée. Réaction face à la direction	Base conventionnelle et recommandations de la FHF	Base conventionnelle et recommandations avec des amendements marginaux
ASSUR	Inflation hors-tabac	Le minimum afin de privilégier d'autres éléments de rémunération	Dernier accord triennal : 1 % pour les non-cadres et 0,5 % pour les cadres de classes 5 et 6
VOISIN	Inflation	Selon la santé économique	Entre 2 et 3 %
FROMAGERIE	Inflation hors-tabac	Selon la santé économique	2,1 % en 2004
COSMETIQUE Groupe SOINS	Inflation	Suppression	0,5 % en 2004
PAPIER	2,2 %	1,2 %	1,5 % + mécanisme correcteur à partir d'une comparaison avec l'indice des prix INSEE

1. Inflation constatée, inflation anticipée, résultats financiers, climat social, salaires de la branche, salaires pratiqués sur le territoire/bassin d'emploi, situation de l'emploi dans l'établissement, niveau général des salaires, évolution des prélèvements obligatoires.

***Les augmentations individuelles de salaire : un espace largement soustrait à la négociation collective***

L'échantillon s'inscrit dans la tendance générale, à savoir l'importance croissante des augmentations individuelles, puisqu'une seule des dix entreprises (CLINIQUE) ne pratique jamais d'augmentations individuelles. Dans ce contexte, le délégué syndical peut d'autant mieux faire valoir son opposition de principe au nom de la transparence et de l'équité : « Ce qui vaut pour un vaut pour tous. On reste ferme. Ce principe tenait très à cœur à Yvette, qui a créé la section syndicale. Il s'agit de respecter sa mémoire. En plus, je suis tout à fait d'accord avec cette idée ». Hormis cette entreprise, les augmentations individuelles sont partout pratiquées et les négociateurs syndicaux semblent entretenir à leur sujet un rapport assez ambigu.

Les préventions apparaissent premières avec la formulation de trois principaux griefs. D'abord, les augmentations individuelles participeraient à l'érosion des AGS dans une logique de vases communicants. Ensuite, les augmentations individuelles relèveraient d'une approche discrétionnaire des directions au sens où elles ne sont que faiblement soumises à négociation. Soit les augmentations individuelles sont considérées par les directions d'entreprise comme leur chasse gardée (configuration la plus fréquente). Soit les syndicats sont invités à négocier les seuls volumes sans anticiper sur la répartition. Dans le groupe ASSUR, les négociateurs CFDT n'ont pas pu négocier des critères particuliers d'attribution et de non-attribution, mais seulement le volume global des augmentations individuelles rapporté à la masse salariale. Le syndicat a aussi la charge, au niveau des entreprises, et plus précisément des commissions d'établissement, de vérifier le bon déroulement, l'équité des augmentations accordées individuellement. Dans l'entreprise PAPIER, la CFDT a souhaité entrer en discussion avec la direction sur le mode de répartition des augmentations individuelles. Mais la direction n'a pas donné suite. La répartition, assise sur le principe d'un entretien annuel à partir de grilles, est jugée trop subjective dans les faits : « La direction a suivi son canevas. Mais il y a une trop grosse part subjective à notre goût ». Le délégué syndical dit sa difficulté à y voir clair et regrette qu'il ne connaisse pas la distribution des augmentations individuelles. Ce qui explique qu'il n'ait pas signé l'accord : « Nous n'avons aucune maîtrise du concept. C'est malsain ». Dans le groupe LAITIER, le volet « augmentations individuelles et catégorielles » se négocie, contrairement aux AGS, au niveau des établissements. Mais il échappe à la NAO et ressort d'une négociation avec les délégués du personnel. Sur ce volet, correspondant à un pourcentage dégagé sur la masse salariale par la direction (0,8 % en 2004 réparti à égalité entre augmentations

individuelles et catégorielles), les délégués du personnel ne peuvent négocier que le choix des catégories bénéficiant des augmentations catégorielles. La pratique syndicale consiste surtout à faire tourner les catégories bénéficiaires. Concernant les augmentations individuelles, le délégué syndical dit n'avoir en revanche aucun droit de regard même s'il arrive que la CFDT prenne l'initiative de demander des augmentations individuelles pour tel ou tel salarié.

Enfin, le dernier grief réside dans le caractère arbitraire, clientéliste et opaque des augmentations individuelles. Lorsque les négociateurs syndicaux ne peuvent pas peser sur le volume et *a fortiori* sur leur répartition, ils aimeraient au moins en connaître le volume, les clefs de répartition et la répartition effective. Une exigence qui n'est pas toujours satisfaite à l'image de l'entreprise MAINTENANCE où le délégué CFDT demande sans jamais obtenir gain de cause, le volume de la masse salariale consacré aux augmentations individuelles.

De fait, les négociateurs syndicaux apparaissent très largement tributaires de l'espace de négociation concédé par les directions et expriment de vives réserves. La perception n'est pas pour autant monolithique. Dans les PME, *a fortiori* les TPE, les augmentations individuelles sont perçues comme une politique très largement arbitraire sur laquelle ils n'ont aucune prise. Le rapport de force avec la direction étant jugé défavorable, l'existence même de ces augmentations comme la discussion des critères d'attribution ne font pas partie, sinon des préoccupations syndicales, du moins des enjeux syndicaux. Souvent, le caractère discrétionnaire va de pair avec le caractère arbitraire des augmentations. A savoir qu'elles ne reposeraient pas sur une politique équitable, rétribuant justement les salariés, mais sur une politique clientéliste de la direction. Ce caractère arbitraire, ou supposé comme tel, s'estomperait sans disparaître à mesure que la taille de l'entreprise augmente. Dès lors, l'augmentation individuelle devient un instrument plus fortement institutionnalisé et moins sélectif. Cela modère les critiques syndicales sans les désamorcer complètement. Dans le groupe ASSUR, les augmentations individuelles, accordées sur un rythme triennal calé sur l'accord de groupe, concernent pratiquement l'ensemble des salariés. Au point que si ces augmentations ne sont pas mécaniques, le fait de ne pas en bénéficier dénote immédiatement l'existence d'un problème entre l'entreprise et le salarié. Elles sont devenues à ce point généralisées et institutionnalisées que le coordinateur central les conçoit désormais comme une seconde augmentation salariale : « Elles deviennent un élément à part entière des augmentations salariales ». Le problème est alors inversé. Ce n'est plus le versement mais le non-versement des augmentations individuelles qui peut générer des tensions.

Dans les faits, les augmentations donnent lieu à des représentations et actions syndicales diversifiées. Y compris au sein d'une même entreprise. Au niveau de la coordination du groupe SOINS, le cas des augmentations individuelles a ainsi suscité un large et vif débat interne. La question a été posée de savoir si la CFDT pouvait les défendre. Personnellement, l'interlocuteur dit y être opposé parce qu'il les juge injustes, clientélistes et arbitraires. Mais une majorité s'est dégagée pour défendre les augmentations individuelles en réclamant davantage de transparence dans leur attribution, et en pointant les dérives. Un débat de clarification semble nécessaire pour certains.

***Participation et intéressement :  
des marges de négociation partiellement retrouvées***

Une moindre réticence des délégués syndicaux s'exprime à l'endroit des dispositifs de participation et d'intéressement que pour les augmentations individuelles. Tout se passe comme si les délégués syndicaux étaient satisfaits de retrouver la marge de négociation qu'ils avaient largement perdue sur les augmentations individuelles. Alors que celles-ci offrent au mieux une possibilité de négociation très partielle, et au pire une méconnaissance quasi totale, ceux-là paraissent plus susceptibles d'être négociés et offrant davantage de transparence quant à leur distribution. Partout où ces dispositifs existent, les délégués syndicaux ont tenté ou tentent d'infléchir la direction, avec des succès variables, concernant la répartition du produit. Rappelons que la répartition de l'intéressement et de la participation se fait soit en proportion du salaire (cas le plus fréquent), soit en fonction du temps de présence, soit en combinant ces deux critères. Sans surprise, les directions sont plutôt enclines à privilégier une répartition proportionnelle au salaire, surtout lorsqu'il s'agit d'en faire des produits d'appel pour attirer les cadres. *A contrario*, les délégués syndicaux oeuvrent dans le sens d'une répartition plus égalitaire, c'est-à-dire de diminuer la part calculée en fonction du coefficient et d'augmenter celle basée sur le temps de présence.

Dans deux des sept entreprises concernées par un accord d'intéressement (CLINIQUE, PAPIER), les délégués CFDT ont vu leurs revendications satisfaites sur le papier avec l'obtention d'une répartition forfaitaire. Mais en pratique, les résultats interdisent tout versement. Dans certaines entreprises, l'action syndicale a pu infléchir la position de la direction dans le sens d'une répartition plus égalitaire. Il s'est agi davantage d'une victoire sur les principes que sur des résultats, très modestes. Au sein de l'entreprise MECA, le syndicat a pu obtenir des succès variables selon les accords alternant des logiques proportionnelles, des forfaits minimaux (au-dessus de la règle proportionnelle) et des versements forfaitaires liés à des résultats collectifs. La répartition peut également diverger entre l'accord de participation

et celui de l'intéressement (ASSUR). Enfin, la répartition a pu évoluer dans un sens défavorable par rapport aux positions de la CFDT (COSMETIQUE). En tout état de cause, les négociateurs syndicaux paraissent exercer une influence réduite sur le mode de répartition et réussissent au mieux à déplacer le curseur entre temps de présence et niveau de salaire.

Lorsque ces éléments de rémunération variable en viennent à représenter une part non négligeable des revenus, ils constituent pour les délégués syndicaux un contexte très démobilisateur et défavorable à l'audience syndicale. Ce qui médiatise les revenus globaux des salariés passe alors davantage par la performance économique de l'entreprise que par l'action syndicale. Il n'est donc pas étonnant de voir deux stratégies opposées. D'un côté, les directions sont tentées d'instaurer une connexion étroite et explicite entre les performances économiques de l'entreprise et une politique de rémunération globale (intégrant l'ensemble des éléments de rémunération). De l'autre côté, les délégués syndicaux aimeraient au contraire, sans pouvoir réellement s'opposer au dessein de leur direction, déconnecter davantage les deux aspects afin de retrouver des marges de manœuvre sur la négociation des salaires. Cette question n'est évidemment pas sans lien avec la fonction de régulation sociale des syndicats. Pierre Rosanvallon (1988) indiquait l'érosion de la coupure entre le moment économique (le travail) et le moment social (la négociation par les syndicats), les deux moments tendant à s'interpénétrer. La régulation sociale de l'entreprise est à la fois plus encadrée dans l'économie et plus diffuse. La participation des salariés à l'entreprise n'est plus seulement sociale (syndicats), elle est également économique. La montée en puissance de dispositifs de rémunération directement liés aux résultats conjoncturels de l'entreprise, et non à la négociation, participe d'un tel mouvement.

Si les délégués syndicaux regrettent l'influence négative de la participation et surtout de l'intéressement sur les hausses collectives de salaires, il n'existe pas d'attitude monolithique de leur part. En réalité, trois attitudes se dégagent. Soit le délégué syndical refuse par principe l'érosion des AGS au profit des autres éléments et assure un travail répétitif d'explicitation auprès des salariés, tout en constatant le peu de résultats. Soit le délégué dénonce l'amalgame fait par les directions tout en considérant qu'il s'agit d'un combat perdu d'avance. Soit les délégués syndicaux, tout en défendant le principe des AGS, en viennent eux-mêmes à raisonner en termes de rémunération globale et non plus en opposant les salaires au reste. Mais quelles que soient la conviction et l'action des délégués syndicaux, force est de constater leurs difficultés à convaincre les salariés de la justesse et l'importance de leur combat quand ceux-ci trouvent un intérêt financier immédiat dans les formes de rémunération alternatives au salaire. Dans certaines entreprises (ASSUR, MECA, SOINS), l'enjeu financier que constitue les dispositifs de rémunéra-

tion variables sont tels, qu'ils annihilent en quelque sorte les résistances d'une majorité de salariés. Les délégués syndicaux se retrouvent dans une position délicate pour défendre l'importance des AGS et les quelques décimales de pourcentage qu'elles représentent, face à une manne financière alternative et souvent jugée plus attractive. Cette anesthésie des salariés ne fait que redoubler les difficultés traditionnelles des délégués syndicaux à infléchir les desseins des directions d'entreprises en matière d'évolution des politiques salariales.

### ***L'épargne salariale : un enjeu en cours d'institutionnalisation***

L'épargne salariale <sup>1</sup> représente une forme croissante de rétribution. D'abord développée au sein des grands groupes, elle se diffuse très progressivement à l'ensemble des entreprises. Dans notre étude, quatre des dix entreprises (MAINTENANCE, NAUTIBOIS, PAYSAGE, PLASTUR) ne sont pas concernées par un tel dispositif. Les six autres pratiquent toutes une diversification des fonds d'épargne.

Si l'épargne salariale devient un dispositif de plus en plus répandu, elle représente encore un enjeu syndical secondaire. Soit parce qu'en l'absence d'un dispositif d'épargne salariale, il y a de fortes probabilités que l'entreprise n'ait pas encore de dispositif d'intéressement (NAUTIBOIS, PAYSAGE, PLASTUR) ou qu'il soit avant tout symbolique (MAINTENANCE). Or l'attractivité de l'épargne salariale est souvent conditionnée par la mise en place préalable d'un dispositif d'intéressement redistributif. C'est donc cette question qui intéresse dans un premier temps les négociateurs syndicaux. Soit parce qu'en présence d'un PEE, l'épargne salariale est considérée au mieux comme un plus en termes de rémunération lorsque elle connaît un abondement véritable de l'entreprise <sup>2</sup>, levier principal d'incitation à l'épargne et d'orientation de celle-ci entre les différents supports proposés aux salariés. Le véritable enjeu syndical de l'épargne salariale dérive du dispositif Plan d'Epargne Retraite Complémentaire (PERCO) prévu par la loi Fillon. Naturellement, sa mise en place paraît facilitée là où l'épargne salariale existe déjà. Le PERCO a été explicitement abordé, comme perspective, dans trois des dix entreprises visitées. Dans l'entreprise PAPIER, où un salarié sur deux cotise volontairement au PEE, la CFDT souhaite transformer le PEE en PERCO. Dans le groupe ASSUR,

---

1. Le PEE permet de recueillir les versements volontaires du salarié, le versement complémentaire de l'entreprise appelé abondement, ainsi que l'Intéressement si le salarié en a fait la demande et, parfois, y contribue.

2. En effet, tout PEE comprend obligatoirement un abondement mais celui-ci peut se limiter à la seule prise en charge d'une partie des frais de gestion des FCPE.

<b>Tableau 4. Dispositifs d'épargne salariale</b>		
<b>Nom</b>	<b>Epargne salariale</b>	<b>Caractéristiques de l'épargne salariale</b>
COSMETIQUE Groupe SOINSE	OUI	Fonds diversifiés Abondement de 25 % pour le fonds pur
PAPIER	OUI	L'établissement a mis en place un PEE déconnecté de l'intéressement et de la participation. Il est constitué de plusieurs fonds, dont un est un fonds mixte constitué à 50 % des actions de l'entreprise. Pour ce fonds, le versement est forfaitaire : soit 90, soit 135 euros. Afin de le rendre attractif, un abondement est prévu. Il fait plus que doubler l'apport initial
MECA	OUI	PEE abritant plusieurs type de placement des plus risqués (actions) aux plus sécurisés (obligations)
CLINIQUE	OUI	Les salariés bénéficiaires d'une somme au titre de l'intéressement ont la possibilité d'en verser tout ou partie au plan d'épargne entreprise mis en place au sein de la société
ASSUR	OUI	Le groupe a mis en place un dispositif d'épargne salariale constitué de tous les supports possibles : actionnariat pur, imparfait... L'épargne salariale abrite un dispositif d'abondement de la part du groupe. Son origine tient à la fusion avec une autre entreprise très importante du même secteur économique où se pratiquait cette politique avec le plan de retraite supplémentaire
FROMAGERIE Groupe LAITIER	OUI	Abondement de base à hauteur de 50 % pour un versement annuel et volontaire jusqu'à 300 euros, plus 30 % de la partie versement comprise entre 300 et 750 et 10 % au-delà. Majoration de l'abondement de base en fonction de l'absentéisme

l'actualité est la négociation qui s'ouvre sur la mise en place d'un PERCO. Il s'agit de mettre un euro en face de chaque euro individuellement engagé par le salarié. La direction a prévenu que l'abondement se traduirait par ailleurs par une politique de modération salariale. Dans l'entreprise MECA, la CFDT a mis à l'ordre du jour la mise en place d'un PERCO.

En revanche, les négociateurs syndicaux ne font pas de l'épargne salariale un outil d'action permettant d'exercer une influence sur la conduite de l'entreprise. Ils se sentent ainsi peu concernés par l'argument « socialiste », notamment soutenu par Nicole Notat, selon lequel les travailleurs pourraient acquérir de nouveaux pouvoirs de contrôle des entreprises en s'appropriant une partie importante de leur capital par actions via la gestion syndicale de fonds d'épargne retraite (Barbier, Théret, 2004). Cette possibilité d'un socialisme des fonds de pension, démentie par l'expérience des fonds

gérés par les syndicats américains où la logique financière l'emporte sur la logique salariale, suscite un certain scepticisme.

Dans l'étude menée par Jean-Paul Jacquier auprès des DRH, la NAO demeure, malgré les nombreuses évolutions inhérentes aux politiques salariales d'entreprises, un moment fort de la vie de l'entreprise. On peut émettre l'hypothèse selon laquelle l'importance conférée à la NAO ressort moins des résultats mêmes de la négociation que du processus de négociation. Les directions peuvent chercher à construire une relation privilégiée avec les salariés. Encore que les directions des petites entreprises s'inscrivent souvent dans un respect formel des dispositions légales. Chez les délégués syndicaux rencontrés, l'importance de la NAO semble moins évidente justement parce que la négociation y apparaît souvent affaiblie, déséquilibrée ou vidée de son contenu. Là où les DRH peuvent entrevoir la NAO comme un moment clef de communication économique vis-à-vis des syndicats et par ricochet des salariés, les négociateurs syndicaux jugent d'abord l'exercice à l'aune de la négociation proprement dite. Le terme de négociation engendre d'ailleurs un certain scepticisme. Considérant en priorité cette entrée, l'existence d'un rapport de force défavorable à l'action syndicale limite fortement les marges de manœuvre. A ce titre, il faut noter que l'évolution plus rapide du SMIC depuis 1995, avec une politique prolongée de coups de pouce satisfait et inquiète les délégués dans la mesure où le rattrapage du SMIC génère indirectement une sorte de dévalorisation de certaines catégories de salariés<sup>1</sup>. Mais d'autres éléments permettent de mieux saisir la relativisation de la NAO par les syndicats. D'abord, l'essentiel de la politique salariale peut concrètement se construire ailleurs (négociation non-décentralisée). Ensuite, le développement des éléments de rémunération autres que les salaires fait que la négociation collective est de moins en moins un outil de définition des enjeux substantiels (salaires, primes, classifications, etc.) et s'apparente de plus en plus à des procédures qui se situent en amont des enjeux (objectifs de performance, critères de calcul et d'attribution des compléments de rémunération, etc.). Or ces procédures échappent en partie au rite annuel de la NAO. Elle perd d'autant plus de son importance que ses résultats sont, dans un certain nombre d'entreprises, dilués dans une série quasi ininterrompue d'augmentations, de primes, d'intéressement... Le mot d'ordre de la CFDT était que la politique globale sur les rémunérations se fasse sans amalgame, c'est-à-dire sans substitution entre les différents éléments. Pour ce faire, des temps de négociation distincts devaient être maintenus. Ce mot d'ordre

---

1. On peut donner l'exemple de l'entreprise CLINIQUE où des badges arborés lors d'une manifestation interne indiquaient « Aide soignante et bientôt smicarde ».

semble connaître des difficultés pratiques. Non seulement parce que le rapport de force concernant la négociation décentralisée n'est pas favorable aux syndicats. Mais qui plus est, la stratégie de globalisation porte ses fruits au sens où la substitution s'impose pour un nombre croissant de salariés, et sème le doute y compris chez certains délégués syndicaux CFDT. Si la diversification des politiques salariales multiplie les objets à négocier, elle rétrécit simultanément les marges de manœuvre syndicales sur les salaires proprement dits. Mais l'absence ou le caractère limité de la diversification dans certaines entreprises n'induit pas pour autant une emprise syndicale plus forte sur les choix salariaux. En effet, les entreprises concernées sont celles qui cumulent un certain nombre de handicaps (petite taille, secteur, profitabilité, sous-traitance...) qui limitent fortement les possibilités liées aux revendications syndicales.

**Références bibliographiques :**

Adam Gérard, Reynaud Jean-Daniel, Verdier Jean-Maurice (1970), *La négociation collective en France*, Paris, Editions Economie et humanisme.

Andolfatto Dominique, Labbé Dominique (2006), *Histoire des syndicats : 1906-2006*, Paris, Editions du Seuil.

Barbier Jean-Claude, Théret Bruno (2004), *Le nouveau système français de protection sociale*, Paris, La Découverte.

Conseil supérieur de l'emploi, des revenus et des coûts (1999), *Le SMIC, salaire minimum de croissance*, Paris, La Documentation française.

Dares (2004), « 1999-2002 : des hausses de salaires de moins en moins individualisées », *Premières synthèses Informations*, n°22.1.

Dares (2005), « L'individualisation des hausses de salaires de base : un rebond limité en 2003 », *Premières synthèses Informations*, n°15.1.

ENA (2004), Séminaire relatif au « dialogue social », Groupe n° 17 : Les nouvelles tendances de la négociation collective, ENA, Promotion 2003-2005 Romain Gary.

Fayolle Jacky *et alii* (2005), *Négociations et dynamiques salariales comparées en Europe*, Rapport pour le Commissariat général du Plan.

Rosanvallon Pierre (1988), *La question syndicale*, Paris, Hachette.