

La négociation salariale au prisme des politiques de rémunération en France ¹

Nicolas CASTEL ², Noëlie DELAHAIE ³, Héroïse PETIT ⁴

Les transformations concomitantes des politiques de rémunération et du système de négociation des salaires au cours des dernières décennies portent à faire le parallèle entre les deux : dans quelle mesure peut-on lier formes de rémunération et pratiques de négociation salariale ? Sur une année donnée, le mode de négociation en cours dans une entreprise fait-il écho aux outils de rémunération qu'elle mobilise ? Les acteurs négocient-ils différemment selon les pratiques salariales en vigueur ?

Les politiques de rémunération peuvent être lues selon deux axes majeurs que sont l'individualisation et la réversibilité des primes (dont le montant peut être remis en cause d'une année sur l'autre). Après une montée de l'individualisation durant les années 1980 et 1990, les années 2000 ont amorcé un mouvement de complexification et de diversification, marqué par l'adossement de l'individualisation à des pratiques salariales collectives et réversibles (prime liée à la performance collective, intéressement, participation et plan d'épargne salariale, etc. ; voir Brizard, Koubi, 2007 ; Chaput, Wolff, 2008 ; Demailly *et al.*, 2010).

Ces transformations coïncident avec la diffusion croissante des négociations au niveau de l'entreprise. Depuis les lois Auroux de 1982 qui ont introduit l'obligation de négocier annuellement sur les salaires, la durée et l'organisation du travail, la négociation d'entreprise a connu une expansion

1. Cet article est issu d'un rapport de recherche (Castel, Delahaie, Petit, 2011). Il a été réalisé sous la responsabilité d'Héroïse Petit dans le cadre d'une agence d'objectifs CFDT avec le soutien financier de l'IRES. Les auteurs remercient les participants au séminaire du CEE et de l'IRES, et plus particulièrement Jean Saglio, Thomas Amossé et Michel Husson, pour leurs commentaires, tout en restant responsables de ce qui est écrit.

2. Centre d'études de l'emploi.

3. Institut de recherches économiques et sociales.

4. Centre d'études de l'emploi et Centre d'économie de la Sorbonne (Université Paris 1 Panthéon-Sorbonne).

continue, accentuée à la fin des années 1990 par le passage aux 35 heures et la profusion de lois incitant à négocier à un niveau décentralisé (Bloch-London, Pélisse, 2008 ; Naboulet, 2011). La publication de plusieurs études statistiques soulignant le faible impact des *minima* conventionnels sur les salaires effectifs (Meurs, 1996 ; Meurs, Skalli, 1997 ; Brahami, Daniel, 2004) est venue alimenter l'hypothèse née dans les années 1990 de déstabilisation de la place des négociations de branche, pourtant historiquement au cœur du système français de négociation des salaires (Saglio, 1991). Lorsqu'elles prennent en compte les négociations d'entreprise, ces études aboutissent également à des conclusions assez pessimistes sur leur influence sur les salaires. Au final, l'analyse des négociations salariales au cours des années 1980 et 1990 renvoie l'image d'une transformation en profondeur du fonctionnement des relations professionnelles (Barrat, Daniel, 2002). Dans les années 2000, alors que la montée de la négociation d'entreprise se poursuit, celle de branche connaît une nouvelle impulsion. Mais elle se traduit essentiellement entre 2003 et 2007 par une mise en conformité des *minima* conventionnels au niveau du SMIC (André, Breda, 2011). Selon André (2012), les relèvements salariaux de branche négociés sur la même période n'influencent que faiblement l'évolution des salaires mensuels bruts à court terme. C'est dans ce contexte que nous interrogeons le lien entre modes de négociation salariale et diversité des politiques de rémunération, ce qui nous permet de porter un nouveau regard sur l'effectivité des négociations salariales.

Si la question du niveau de la rémunération est centrale, surtout dans un contexte de modération salariale à l'œuvre depuis le début des années 1980 (Desplat *et al.*, 2003), nous avons choisi ici de mettre l'accent sur les formes de rémunération. D'abord, parce que leur multiplication a fortement marqué la dynamique des salaires au cours des dernières décennies. Ensuite, parce que les logiques qui sous-tendent la négociation des augmentations individuelles, des primes ou des mécanismes collectifs d'épargne salariale sont *a priori* différentes.

Nous mobilisons dans cette étude deux niveaux d'analyse : l'un statistique, fondé sur l'exploitation de l'enquête REPONSE 2004-2005, l'autre qualitatif à partir de deux études de cas, menées respectivement chez un constructeur automobile et dans quatre centres d'appels (encadré). L'articulation de ces deux sources nous permet à la fois d'avoir un regard d'ensemble sur la diversité des pratiques d'entreprise grâce à la mobilisation d'une enquête représentative et d'analyser les enjeux et le déroulement effectif des négociations salariales dans deux secteurs de l'économie. Dans la première partie, nous proposons un portrait des politiques de rémunération des établissements français. Par politique de rémunération, nous considérons ici les combinaisons plus ou moins complexes de pratiques salariales – individualisées ou non et réversibles ou non – que les entreprises

mobilisent. C'est en construisant une typologie que nous rendons explicite la diversité des politiques de rémunération en mettant en évidence six profils, du plus simple (appelé ici « politique réduite ») au plus complexe (qualifié de « politique mixte »).

Encadré

Les données

L'enquête Relations professionnelles et négociations d'entreprise (REPONSE) 2004-2005 est dédiée à l'étude des relations professionnelles en France (existence et fonctionnement des institutions représentatives du personnel, négociation, conflit, etc.). Menée auprès d'un échantillon représentatif de 2 930 établissements du secteur privé non agricole et employant au moins 20 salariés, cette enquête croise le point de vue des acteurs en interrogeant un représentant de la direction, un représentant du personnel (lorsqu'il y en a un) et un échantillon de salariés. Dans cet article, nous mobilisons uniquement le volet « Représentants de la direction » puisqu'il aborde les principaux thèmes liés à la négociation salariale (tenue, thèmes négociés et rôle des recommandations de branche) et donne des informations sur les caractéristiques des établissements (secteur d'activité, taille, structure juridique et capitalistique de l'entreprise, positionnement économique, modes de gestion des ressources humaines, pratiques salariales, etc.).

Deux études de cas permettent de prolonger les résultats de l'exploitation statistique en nous donnant l'occasion d'entrer au cœur même de la négociation des salaires. Elles ont été conduites, entre février et août 2010, dans deux champs professionnels très différents : le secteur automobile et les centres d'appels. Le choix des entreprises ne répond pas à une volonté de représentativité mais à un double objectif. Il s'agit d'abord de mettre en évidence les spécificités des modes de négociation de deux politiques de rémunération, l'une mobilisant diverses pratiques salariales, l'autre étant au contraire réduite dans le sens où les pratiques de revalorisation des salaires demeurent moins répandues. Le choix vise ensuite des profils d'établissement typiques de certains secteurs de l'économie : une entreprise ancienne et de grande taille dans l'industrie automobile d'une part, et des entreprises plus jeunes et de taille moyenne, opérant dans le secteur des services aux entreprises (quatre centres d'appels prestataires) d'autre part. En plus des entretiens avec des délégués syndicaux participant à la négociation annuelle obligatoire, nous avons exploité les accords salariaux et les accords relatifs à l'épargne salariale, l'intéressement et la participation depuis 2000 chez le constructeur automobile. Les bilans sociaux et salariaux les plus récents ont également été mobilisés. Au sein des centres d'appels prestataires, parmi la dizaine de délégués syndicaux interviewés, tous n'ont pas été autorisés à divulguer de tels documents. Ainsi, seuls deux centres d'appels prestataires nous ont transmis des informations significatives (bilan social, accords salariaux, définition des primes). Quel que soit le terrain étudié, la direction et les responsables RH contactés n'ont pas désiré participer à l'enquête (pour une présentation détaillée des entreprises étudiées, voir Castel *et al.*, 2011).

Dans la deuxième partie, plusieurs éléments décrivant le déroulement des négociations salariales viennent appuyer l'hypothèse d'une cohérence entre outils salariaux mobilisés dans l'entreprise et pratiques de négociation : la diversité des politiques de rémunération fait écho à la variété des modes de négociation. Dans la troisième partie, nous posons la question de l'effectivité des négociations salariales en interrogeant leur domaine d'influence. Cette dernière partie permet de souligner que la portée des négociations salariales dépend des politiques de rémunération en vigueur.

I. Des politiques de rémunération diversifiées et complexes

L'enquête REPONSE est une source riche pour dresser un portrait des pratiques salariales dans les établissements en France. Elle interroge les représentants de la direction sur leurs pratiques en matière de revalorisation des salaires (augmentations générales et/ou individualisées), d'octroi de primes (primes à la performance collective et/ou individuelle) et de *stock-options*. Pour chaque pratique, l'enquête indique si celle-ci est développée à l'intention des salariés cadres et/ou non cadres (sans pour autant préciser la part des salariés concernés par établissement ou par catégorie). Des questions relatives à l'épargne salariale permettent de repérer les établissements qui diffusent les dispositifs collectifs d'intéressement, le plan d'épargne entreprise (PEE) et le plan d'épargne retraite (PER). Nous caractérisons les pratiques salariales selon leur degré de réversibilité et d'individualisation (tableau 1).

Tableau 1. Pratiques salariales

	Collective	Individualisée
Irréversible	Augmentations générales	Augmentations individuelles
Réversible	Primes à la performance collective Dispositifs d'épargne salariale : intéressement, participation et plan d'épargne entreprise (PEE)	Primes à la performance individuelle <i>Stock-options</i>

Note de lecture : Chaque pratique salariale peut être caractérisée en fonction de la réversibilité et de l'individualisation de la rémunération qu'elle induit. Par exemple, l'augmentation générale de salaire est une pratique à la fois collective – elle concerne de manière indifférenciée l'ensemble des salariés – et irréversible – elle engage l'entreprise à verser les montants de salaire négociés avec les représentants du personnel ou décidés par l'employeur.

Parmi les pratiques salariales à caractère réversible, pratiques dont le montant peut varier d'une année à l'autre, on trouve les outils collectifs d'épargne salariale et les primes à la performance collective et individuelle. Parallèlement, les établissements peuvent privilégier une dimension individualisée de la rémunération, à travers un ciblage des augmentations, des primes à la performance individuelle ou encore des *stock-options*. Contrairement aux outils collectifs qui concernent l'ensemble des salariés, les éléments individualisés sont attribués (ou non) sur la base de critères propres

au salarié ou à un groupe de salariés. S'ils permettent aux entreprises de cibler les revalorisations de salaire sur certains salariés, et donc d'accroître la flexibilité de la masse salariale, ils peuvent également répondre à un objectif de motivation et d'implication des salariés pris individuellement ou en petits groupes.

D'après l'enquête REPONSE 2004-2005, l'ensemble des pratiques salariales est largement répandu dans les établissements à l'exception des *stock-options* et des PER. En 2004, seulement 1 % des non-cadres et 4,1 % des cadres bénéficient de *stock-options*. Les PER concernent en moyenne un établissement sur dix. Les cas où aucune forme d'augmentation des salaires n'est octroyée sont rares et concernent plutôt les cadres, soit 14,3 % d'entre eux contre 4 % des non-cadres. En raison de leur faible diffusion, ces trois configurations sont par la suite exclues de notre analyse.

Nos résultats confirment le constat déjà dressé (Barreau, Brochard, 2003 ; Brochard, 2008) d'une forte segmentation des pratiques à l'égard des cadres et non-cadres (dernière colonne du tableau 2). Les non-cadres bénéficient plus souvent que les cadres des augmentations irréversibles de salaire : respectivement 74,7 % et 77,5 % des établissements déclarent avoir accordé une augmentation générale et individualisée à leurs salariés non cadres (contre respectivement 53,1 % et 68,2 % pour les cadres). A l'inverse, les pratiques réversibles de rémunération sont davantage utilisées à l'intention des cadres, en particulier les primes à la performance individuelle : 63,5 % des établissements en accordent une à cette catégorie de salariés (contre 55,8 % aux non-cadres). Cette différenciation apparaît moins nette lorsqu'il s'agit des primes à la performance collective (respectivement 51,8 % et 50,9 % des cadres et des non-cadres). Reste que, si l'on considère les pratiques par établissement, on retrouve une certaine symétrie entre les différentes catégories de salariés : les mêmes pratiques salariales sont sur-utilisées ou sous-utilisées, que ce soit pour les salariés cadres et non cadres (Castel *et al.*, 2011).

Afin de rendre compte de la diversité des politiques de rémunération, nous avons construit une typologie en réalisant une classification ascendante hiérarchique (Castel *et al.*, 2011). En regroupant les établissements selon les pratiques salariales qu'ils mettent en œuvre, cette typologie met en évidence six profils d'établissements correspondant à autant de politiques de rémunération différentes (tableau 2). Deux cas polaires en ressortent : une « politique mixte » et une « politique réduite », qui concernent respectivement plus de 17 % et près de 15 % des établissements (respectivement plus de 31 % et 10 % des salariés). La première est typique des établissements qui mobilisent massivement l'ensemble des pratiques salariales, et ce de manière indifférenciée pour les cadres et les non-cadres.

Tableau 2. Six profils de politiques de rémunération (en %)

	Mixte	Flexible	Fondée sur les augmentations du salaire de base	Collective	Fondée sur les augmentations générales du salaire de base	Réduite	Part des étab. déclarant la pratique
Part des étab. concernés	17,6	10,0	22,5	24,1	11,2	14,6	
Part des salariés concernés	31,4	9,5	17,8	22,7	8,6	10,0	
Non-cadres							
Augmentation générale	99,8	0,0	98,9	98,3	100,0	0,1	74,7
Augmentation individuelle	99,9	100,0	99,3	70,1	0,0	61,3	77,5
Prime à la performance individuelle	77,5	69,2	59,1	56,7	27,4	49,9	55,8
Prime à la performance collective	98,4	96,2	6,4	87,7	3,7	6,9	50,9
Cadres							
Augmentation générale	70,8	2,3	68,7	69,3	67,9	5,0	53,1
Augmentation individuelle	98,5	93,5	77,6	56,7	24,9	52,0	68,2
Prime à la performance individuelle	100,0	89,6	57,1	69,3	26,0	46,9	63,5
Prime à la performance collective	99,9	93,4	7,0	87,2	5,3	12,2	51,9
Cadres et non-cadres							
Existence d'un accord d'intéressement	86,1	60,3	25,3	50,6	13,2	15,9	42,9
PEE	100,0	58,0	25,4	23,1	11,8	18,3	38,7

Source : Calculs des auteurs d'après l'enquête REPONSE 2004-2005, volet « représentants de la direction », DARES.

Champ : Echantillon de 2 735 établissements de 20 salariés et plus du secteur marchand non agricole, employant des salariés cadres et non cadres.

Lecture : La politique mixte est mise en œuvre par 17,6 % des établissements et concerne 31,4 % des salariés. Parmi ces établissements, 99,8 % déclarent avoir accordé des augmentations générales à leurs salariés non cadres et cette proportion est plus importante que la moyenne (74,7 %).

La seconde est au contraire marquée par un moindre recours, voire pas de recours, aux outils référencés (ceux-ci étant plutôt réversibles et individualisés lorsqu'ils existent). Entre ces deux groupes, on trouve une variété de profils. Le profil de « politique flexible » (10 % des établissements et 9,5 % des salariés) se distingue par un recours très faible aux augmentations générales de salaire tant pour les cadres que pour les non-cadres. Ici, les pratiques réversibles – les primes, qu'elles soient individuelles ou collectives, et les dispositifs d'épargne salariale – sont largement privilégiées. Dans le profil de « politique fondée sur les augmentations des salaires de base » (22,5 % des établissements et près de 18 % des salariés), l'accent est mis sur les pratiques irréversibles de revalorisation des salaires, qu'elles soient individuelles ou collectives. Dans les deux derniers profils, les acteurs mobilisent plus particulièrement des pratiques collectives, tant pour les cadres que les non-cadres, en alliant primes et augmentation générale des salaires dans un cas (« politique collective », 24 % des établissements et près de 23 % des salariés), ou en se focalisant sur la pratique traditionnelle de progression des salaires de base, à savoir les augmentations générales dans l'autre (« politique fondée sur les augmentations générales du salaire de base », 11 % des établissements et près de 9 % des salariés).

Une description plus fine de ces six profils en fonction des caractéristiques des établissements (taille, secteur d'activité, positionnement économique et concurrentiel⁵ et structure de la main-d'œuvre) montre qu'à chaque politique de rémunération correspond un type d'établissement particulier (tableau 3). L'analyse croisée avec les salaires versés⁶, en termes de niveaux et de dispersion, fournit une première idée des enjeux de négociation salariale soulevés par chaque type de politique de rémunération (graphiques 1 et 2).

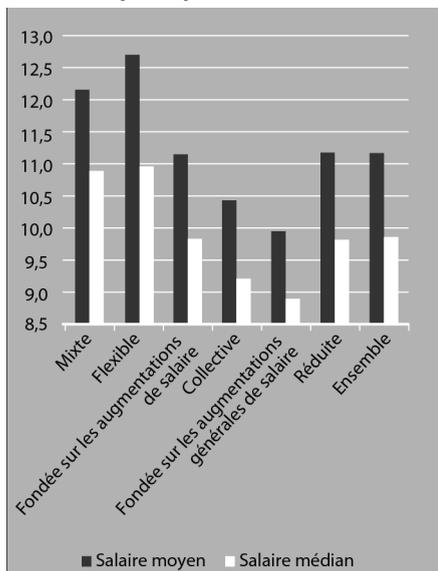
La politique mixte

La « politique mixte » est typique de grands établissements implantés depuis plus de 50 ans dans les secteurs de l'énergie, les activités financières et dans une moindre mesure l'industrie agro-alimentaire. Les établissements composant ce profil sont plus souvent des donneurs d'ordres et des filiales appartenant à un groupe coté en bourse. Bénéficiant d'une bonne santé économique, ils dégagent un chiffre d'affaires relativement élevé (supérieur à 100 millions d'euros) et un niveau de rentabilité jugé supérieur à celui de leurs concurrents. Bien qu'ils connaissent une croissance de leur activité, le plus

5. Dans le questionnaire REPONSE, le positionnement économique et concurrentiel est décrit en référence aux évolutions observées par les représentants de la direction au cours des trois dernières années précédant l'enquête.

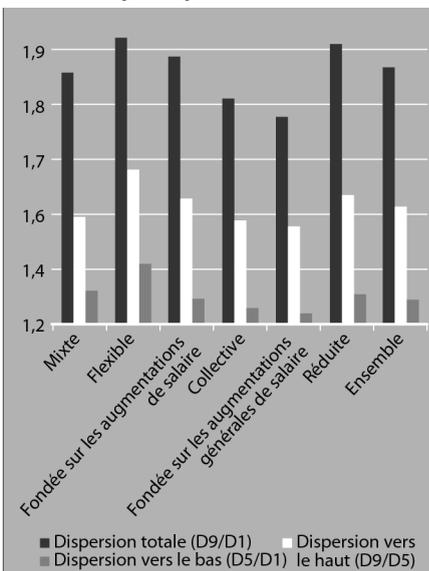
6. Les informations sur les salaires sont obtenues à partir des déclarations annuelles de données sociales (DADS) collectées par l'Insee. Il s'agit ici du salaire horaire net de l'établissement, qui comprend les primes et compléments de salaire, nets de cotisations sociales. Nous considérons ici les niveaux de salaire (médiants et moyens) et leur dispersion. La dispersion totale (rapport interdécile D9/D1) est décomposée en une dispersion vers le haut (écart supérieur à la médiane, D9/D5) et une dispersion vers le bas (écart inférieur, D5/D1).

Graphique 1. Niveaux de salaire selon les politiques de rémunération



Source : Calculs des auteurs d'après l'enquête REPONSE 2004-2005, volet « représentants de la direction », DARES.

Graphique 2. Dispersion des salaires selon les politiques de rémunération



Source : Calculs des auteurs d'après l'enquête REPONSE 2004-2005, volet « représentants de la direction », DARES.

souvent sur un marché à échelle mondiale, ces établissements n'ont pas une position dominante (part de marché inférieure à 50 %). La recherche d'un positionnement concurrentiel plus favorable peut être lue dans les objectifs stratégiques visés par les établissements : négociés avec la direction générale, ils concernent plus souvent qu'ailleurs la « rentabilité », la « croissance » et le « respect du budget ».

La « politique mixte » bénéficie plus fréquemment que la moyenne à une main-d'œuvre relativement qualifiée et stable : la part des cadres et professions intermédiaires est souvent comprise entre 30 et 50 % de l'effectif et celle des contrats à durée déterminée inférieure à 5 %. Pour autant, on note une proportion d'intérimaires plus importante qu'ailleurs : l'intérim concerne souvent plus de 5 % de l'effectif. Ce profil est associé à des niveaux de rémunération moyens et médians plus élevés que ceux observés en moyenne. Quel que soit l'indicateur considéré, la dispersion des salaires y est importante, sans pour autant être très différente de ce que l'on observe à l'échelle de l'ensemble de l'échantillon.

Ce profil de « politique mixte » correspond bien à ce qui se pratique dans l'entreprise automobile sur laquelle a porté notre enquête. Cette dernière mobilise l'ensemble de la palette des pratiques salariales et sa politique de rémunération est réputée généreuse. L'individualisation des salaires y occupe un poids important. Pour les Ouvriers-employés-techniciens-agents

de maîtrise (OETAM) par exemple, les compléments individuels de salaire s'élèvent probablement à plus de 15 % du salaire total (hors autres primes comme la participation). Pour les ouvriers de production notamment, indemnités et primes représentent entre 15 % et 30 % de la rémunération totale. La direction ne pratique pas à proprement parler de primes aux résultats, elle développe néanmoins l'ensemble des dispositifs d'épargne salariale. Pour inciter les salariés à devenir actionnaires du groupe, le constructeur complète les versements des salariés par un abondement lorsque ces derniers acceptent d'acquérir les actions de la société. D'autres primes très variées composent la politique de rémunération de l'entreprise. On trouve notamment des primes irréversibles comme le treizième mois, des avantages salariaux en termes de transports et de repas, des primes de contraintes liées aux postes ou aux horaires, une prime d'ancienneté ou encore une prime de rentrée. Les médailles d'honneur dont les montants annuels dépassent la centaine d'euros peuvent également entrer dans cette catégorie. Enfin, ce constructeur automobile verse chaque semestre des primes de présence d'un montant dégressif jusqu'à huit jours d'absence.

La politique flexible

Le deuxième profil, la « politique flexible », est caractéristique des filiales dépendantes d'un groupe coté sur le marché boursier et appartenant aux secteurs du commerce et des services aux entreprises. Souvent anciens et positionnés sur un marché de taille mondiale sur lequel ils n'ont pas de position dominante, ces établissements sont nombreux à éprouver des difficultés à prévoir l'évolution de leur activité. Il est d'ailleurs plus fréquent que la direction de l'entreprise impose des objectifs chiffrés visant la rentabilité, la maîtrise des coûts salariaux, ou encore la part de marché. Ce profil de rémunération peut être rapproché des stratégies flexibles de rémunération décrites par Brochard (2008) : les établissements évoluent ici dans un environnement très concurrentiel.

A l'instar de la politique mixte, la politique flexible est plus répandue dans les établissements employant une main-d'œuvre qualifiée et stable. Les cadres et les professions intermédiaires représentent fréquemment plus de 50 % de l'effectif ; la part des contrats à durée déterminée et celle de l'intérim sont inférieures à 5 %. Ici, les établissements versent des salaires médians et moyens plus élevés qu'ailleurs mais la dispersion des salaires y est également prononcée. Ce résultat souligne le potentiel inégalitaire des pratiques salariales flexibles et individualisées, déjà soulevé dans la littérature (Belfield, Marsden, 2003 ; Lemieux *et al.*, 2009).

La politique fondée sur les augmentations du salaire de base

Le troisième profil distingue des établissements très anciens (souvent plus de 50 ans) et de petite taille (moins de 50 salariés). Ils appartiennent

souvent au secteur de l'industrie des biens intermédiaires et, dans une moindre mesure, au secteur de la construction et au secteur associatif⁷. Un autre trait distinctif réside dans leur position de donneurs et de preneurs d'ordres (pour au moins 50 % du chiffre d'affaires) : ces établissements sont ainsi doublement insérés dans une chaîne de production. Ils ont également pour point commun d'évoluer dans un contexte économique assez défavorable : avec un chiffre d'affaires peu élevé (compris entre 5 et 10 millions d'euros), ils font plus souvent face à un ralentissement de l'activité. Au sein de ces établissements, la main-d'œuvre est essentiellement masculine, stable et âgée. Ici, les salaires moyens et médians sont proches de la moyenne mais la dispersion des salaires (notamment totale et vers le haut de la distribution) est plus forte. Le poids prépondérant des augmentations individualisées des salaires, tant pour les cadres que les non-cadres, en est l'un des facteurs explicatifs.

La politique collective

Le quatrième profil, que nous avons appelé « politique collective », est repérable dans les établissements du secteur du commerce, et dans une moindre mesure de l'industrie agro-alimentaire ou des biens de consommation. Contrairement aux deux profils précédents, les établissements y sont fréquemment des mono-établissements et ils exercent leur activité sur un marché « local ». Bien qu'ils jugent leur activité en expansion, ils déclarent dégager un chiffre d'affaires relativement faible (compris entre 5 et 10 millions d'euros). La rentabilité de l'activité constitue d'ailleurs un objectif stratégique prioritaire. Les établissements de ce profil emploient une main-d'œuvre essentiellement jeune et peu qualifiée : la part des cadres et professions intermédiaires y est souvent inférieure à 30 % de l'effectif et celle des salariés âgés de moins de 40 ans supérieure à 70 % de l'effectif total. Les salaires, que ce soit en termes de niveau ou de dispersion, sont plus faibles qu'ailleurs.

La politique fondée sur les augmentations générales du salaire de base

Le cinquième profil est typique des mono-établissements indépendants, de petite taille et relativement récents (de 5 à 9 ans). Ces derniers exercent leur activité dans le secteur de l'éducation, action sociale et santé et des transports. Du fait de leur petite taille, ces établissements réalisent un chiffre d'affaires relativement faible (moins de 5 millions d'euros) mais ils estiment évoluer sur une trajectoire favorable : le niveau de rentabilité est jugé supérieur à celui de leurs concurrents. Leur activité est stable et peu difficile à prévoir. Contrairement aux autres profils où les critères financiers

7. Il s'agit de la catégorie intitulée « administrations » dans le questionnaire de l'enquête qui désigne en fait des établissements à la limite du secteur non marchand (association, centres d'aides par le travail ou coopératives par exemple).

guident les orientations stratégiques, ce profil regroupe des établissements plaçant la sécurité parmi leurs principaux objectifs. Ici, la main-d'œuvre est essentiellement féminine, peu qualifiée et moins stable qu'ailleurs. La part des femmes dépasse 60 % de l'effectif total, celle des cadres et professions intermédiaires est inférieure à 15 % et la part des CDD est supérieure à 5 % de l'effectif. Les niveaux de salaires sont particulièrement bas mais leur degré de dispersion également.

La politique réduite

Le dernier profil est particulièrement développé dans des secteurs très différents, notamment dans ceux des services aux particuliers et aux entreprises et celui de l'éducation, action sociale et santé. Ce dernier secteur se démarque par la présence de petits établissements indépendants assurant essentiellement des activités de formation, hospitalières ou d'accueil de personnes handicapées. Si l'on considère les secteurs des services aux particuliers et aux entreprises, nous retrouvons des multi-établissements plus souvent de petite taille et relativement récents (5 à 9 ans). En 2004, ces établissements ont subi une variation inhabituelle de leur activité et la prévision de celle-ci est de toute façon jugée difficile. Leur chiffre d'affaires, souvent réalisé dans le cadre de relations de sous-traitance et sur un marché national, demeure faible (moins de 10 millions d'euros). Avec un niveau de rentabilité souvent jugé inférieur à celui de la concurrence, la maîtrise des coûts salariaux constitue l'objectif stratégique prioritaire. En moyenne, cette politique concerne plutôt une main-d'œuvre qualifiée, la part des cadres et des professions intermédiaires étant souvent supérieure à 50 % de l'effectif total des établissements concernés. Ici, les salaires moyens et médians sont similaires à ceux observés à l'échelle de l'ensemble de l'échantillon. Le recours à des outils plutôt individualisés et flexibles (même si les proportions restent plus faibles qu'en moyenne) est associé à une dispersion des salaires plus forte.

Les centres d'appels prestataires étudiés peuvent être rapprochés de ce profil. Les quatre entreprises rencontrées – entreprises dominantes dans ce type d'activités de services – se caractérisent par la faible mobilisation des outils de rémunération : l'augmentation des salaires est très restreinte dans ce secteur. Par la faiblesse des niveaux de salaire, les centres d'appels prestataires illustrent une situation qui reste minoritaire dans le profil de « politique réduite ». Reste que de nombreuses caractéristiques de ces établissements sont communes à celles des établissements de ce profil, à commencer par le fait d'être sous-traitant et de se focaliser sur la maîtrise des coûts. Cette focalisation sur les coûts est associée à un recours aux primes réversibles (y compris la participation aux bénéfices comme la loi les y oblige) et individualisées, les primes fixes comme celles liées à l'ancienneté

Tableau 3. Principaux traits distinctifs des établissements selon le type de politique de rémunération

	Politique mixte	Politique flexible	Politique fondée sur les augmentations du salaire de base	Politique collective	Politique fondée sur les augmentations générales du salaire de base	Politique réduite
Etab. concernés	17,6 %	10,0 %	22,4 %	24,0 %	11,2 %	14,7 %
Salariés concernés	31,3 %	9,5 %	17,8 %	22,7 %	8,6 %	9,9 %
Pratiques salariales présentes	Ensemble des pratiques salariales	Ensemble des pratiques salariales sauf augmentations générales des salaires	Pratiques irréversibles (augmentations générales et individualisées des salaires)	Pratiques collectives (augmentations générales des salaires, primes collectives et intéressement)	Augmentation générale des salaires	Aucune pratique salariale. Pratiques plutôt réversibles et individualisées lorsqu'elles existent
Taille	Plus de 50 salariés		Moins de 50 salariés		Moins de 50 salariés	Moins de 50 salariés
Secteur d'activité	Activités financières et énergie	Commerce et services aux entreprises	Industrie des biens intermédiaires, construction et secteur associatif	Commerce, industrie agro-alimentaire et industrie des biens de consommation	Éducation, action sociale et santé, transports	Services aux entreprises, services aux particuliers, éducation, santé et action sociale
Age	Plus de 50 ans	Entre 10 et 49 ans	Plus de 50 ans	Entre 20 et 49 ans	Plus de 50 ans	Entre 5 et 9 ans
Liens de filialisation	Filiale de groupe coté sur le marché boursier	Filiale de groupe coté sur le marché boursier	Mono-établissement indépendant	Mono-établissement indépendant	Mono-établissements indépendant	Multi-établissement
Activité	Croissante	Croissante mais difficile à prévoir	Décroissante et variation inhabituelle de l'activité en 2004	Croissante	Stable	Difficile à prévoir
Relations de sous-traitance	Non	Non	Oui, pour moins de 50 % du chiffre d'affaires	Rentabilité	Sécurité	Oui, pour plus de 50 % du chiffre d'affaires
Objectifs stratégiques	Négociés entre l'établissement et la direction générale : rentabilité, croissance et part de marché, respect du budget	Négociés entre l'établissement et la direction générale : rentabilité, croissance et part de marché et maîtrise des coûts salariaux				Maîtrise des coûts salariaux
Caractéristiques de la main-d'œuvre	Qualifiée et relativement stable	Qualifiée et stable	Relativement masculine et stable	Jeune et peu qualifiée	Féminine, faiblement qualifiée et relativement jeune	Relativement qualifiée

Note de lecture : Pour chaque profil de politique de rémunération, les lignes précisent les caractéristiques principales des établissements. Lorsqu'un profil n'est pas caractéristique sur un point, la case reste vide. Par exemple, les établissements qui développent une politique réduite se distinguent comme ayant une main-d'œuvre plutôt qualifiée relativement à l'échantillon dans son ensemble.

ou le treizième mois étant absentes ici. D'après nos entretiens, la part des primes n'est pas négligeable, elle peut atteindre entre 10 % et 15 % du salaire mensuel. Les centres d'appels privilégient plus particulièrement deux primes : la prime d'assiduité (afin de pénaliser les absences) et la prime aux résultats, versée soit à une équipe, soit, de plus en plus souvent semble-t-il, à un individu⁸. Les primes aux résultats peuvent être parfois élevées, comparé au salaire mensuel, mais les délégués syndicaux interviewés soulignent que les salariés n'atteignent jamais le montant maximum car les critères définis par la direction auraient vocation à le rendre inaccessible.

En somme, la typologie des politiques de rémunération peut être résumée à travers les éléments suivants : la politique la plus répandue est caractérisée par un recours intense à des pratiques salariales variées (collectives, individuelles, réversibles et irréversibles). Au milieu des années 2000, cette politique, qualifiée ici de « mixte », concerne plus de 30 % des salariés. De plus, aucun profil n'est strictement caractérisé par le seul critère d'individualisation mais tous forment des combinaisons particulières entre réversibilité et individualisation des rémunérations. A chaque profil de politique salariale correspond un « modèle » d'établissement déterminé tout à la fois par ses caractéristiques structurelles, le contexte concurrentiel dans lequel il évolue, ses pratiques de gestion de la main-d'œuvre et les rémunérations versées, comme viennent le confirmer les études de cas.

II. De la rémunération à sa négociation : quelle cohérence entre politique de rémunération et négociation salariale ?

La diversité et la complexité des politiques de rémunération ainsi que les inégalités salariales qu'elles sont susceptibles d'engendrer soulèvent un enjeu de taille pour les négociations salariales. En croisant la typologie avec des éléments décrivant le déroulement des négociations salariales et en nous appuyant sur les études de cas, nous discutons à présent l'hypothèse d'une cohérence entre modes de négociation et diversité des politiques de rémunération.

II.1. A chaque profil de politique de rémunération son mode de négociation salariale

L'enquête REPONSE donne à voir les niveaux auxquels les politiques salariales sont négociées. Elle renseigne sur l'existence d'une discussion ou d'une négociation au cours de l'année précédente sur les salaires. Elle permet également d'apprécier le poids de la logique conventionnelle dans la détermination des salaires en interrogeant les représentants de la direction sur l'importance qu'ils accordent aux recommandations de branche et sur

8. Cette dernière est de deux types. Elle peut correspondre aux appels entrants pris par le salarié et à la qualité de sa prestation ou à des objectifs de vente s'agissant des appels sortants.

quelles composantes de la rémunération ils s'y réfèrent (hiérarchie salariale des emplois, primes ou épargne salariale par exemple).

Au niveau national, les statistiques font ressortir une large diffusion des négociations d'établissement et un poids important des recommandations de branche dans les décisions de revalorisation des salaires (tableau 4, dernière colonne). En 2004, près de 43 % des établissements déclarent avoir tenu une négociation salariale en leur sein⁹. Dans plus de la moitié des cas, la négociation débouche sur un accord signé par tous les participants. À l'opposé, la négociation se solde par une décision unilatérale de l'employeur dans plus d'un cas sur quatre. Lorsque la négociation n'a pas eu lieu, trois raisons sont invoquées par les représentants de la direction interrogés : une « décision unilatérale de la direction » (30 %), « l'application d'un accord de branche » (29 %) ou « l'absence de demande de la part des salariés » (24 %). Parallèlement, les recommandations de branche sont prises en compte par près de 57 % des établissements lors des décisions de revalorisation des salaires. Elles jouent même un rôle primordial dans 30 % des cas. Si le poids conventionnel est important, d'autres critères interviennent de manière déterminante dans les décisions salariales (tableau 5), notamment les directives du siège (près de 50 % des établissements) ou les résultats financiers (près de 80 % d'entre eux).

En croisant ces informations avec les profils mis en évidence dans la première partie, une forte cohérence apparaît entre les deux : à des politiques particulières de rémunération correspondent des pratiques spécifiques de négociation salariale (tableau 4). Trois formes de complémentarité peuvent être observées : le rôle premier des négociations d'établissement lorsque les politiques sont axées sur l'individualisation et les primes ; le poids important des recommandations de branche en présence d'augmentations générales de salaire ; le faible poids des négociations (tant au niveau de l'entreprise que des recommandations de branche) dans les décisions de revalorisation des salaires lorsque la politique de rémunération est « réduite ».

Des négociations d'entreprise intenses en présence de politiques de rémunération axées sur l'individualisation et les primes

Deux des profils d'établissement se distinguent par le poids donné aux négociations d'entreprise relativement aux recommandations de branche : les politiques « mixte » et « flexible » (tableau 4). Le caractère complexe des politiques de rémunération va de pair avec la primauté de la négociation d'entreprise.

9. La DARES propose une estimation redressée, qui inclut les établissements pour lequel la négociation a lieu au niveau de l'entreprise, du groupe ou au niveau national, à 50 % (voir Castel *et al.*, 2011, pour une discussion de ce chiffre).

Tableau 4. Modes de négociation selon les politiques de rémunération (en %)

		Politique ...						
	Mixte	Flexible	Fondée sur les augmentations du salaire de base	Collective	Fondée sur les augmentations générales du salaire de base	Réduite	Part des étab. concernés	
Part des étab. concernés	17,6	10,0	22,5	24,1	11,2	14,6		
Part des salariés concernés	31,4	9,5	17,8	22,7	8,6	10,0		
Présence de négociations sur les salaires								
Part des étab. ayant négocié ou discuté sur les salaires en 2004	52,8	44,8	47,6	44,3	26,4	31,6	42,7	
Poids des recommandations de branche dans les décisions de revalorisation des salaires								
Primaire	20,8	14,4	33,0	35,4	49,1	14,7	28,7	
Secondaire	36,6	28,6	27,4	30,8	14,6	26,8	28,4	
Pas d'importance	37,7	55,6	37,1	30,7	30,0	54,8	39,3	

Source : Calculs des auteurs d'après l'enquête REPNONSE 2004-2005, volet « représentants de la direction », DARES.

Champ : Echantillon de 2 735 établissements de 20 salariés et plus du secteur marchand non agricole, employant des salariés cadres et non cadres.

Lecture : La politique mixte est mise en œuvre par 17,6 % des établissements et concerne 31,4 % des salariés. Parmi ces établissements, 52,8 % déclarent avoir négocié sur les salaires en 2004 et cette proportion est supérieure à la moyenne de l'ensemble (42,7 %). De même, 36,6 % des établissements accordent un rôle secondaire à la branche dans les décisions de revalorisation des salaires ; cette proportion est supérieure à la moyenne de l'ensemble (28,4 %).

Tableau 5. Critères pris en compte dans les décisions de revalorisation du salaire selon la politique de rémunération (%)

	Politique...						Réduite	Part des étab. concernés
	Mixte	Flexible	Fondée sur les augmentations du salaire de base	Collective	Fondée sur les augmentations générales du salaire de base			
Inflation	<i>Primaire</i>	49,6	16,6	40,7	44,2	42,6	15,2	37,2
	<i>Secondaire</i>	29,8	37,3	29,5	32,4	11,0	35,6	29,9
	<i>Sans importance</i>	16,2	44,8	28,1	18,7	36,2	44,9	28,8
Résultats financiers	<i>Primaire</i>	66,8	79,2	65,4	66,5	40,0	71,4	65,3
	<i>Secondaire</i>	21,8	10,8	15,2	18,0	10,6	8,6	15,1
	<i>Sans importance</i>	8,9	8,7	18,1	11,1	44,3	15,6	16,4
Comparaison avec les autres entreprises du même secteur	<i>Primaire</i>	14,3	21,2	12,4	12,2	9,3	14,4	13,5
	<i>Secondaire</i>	39,6	36,5	30,4	31,7	21,0	27,8	31,5
	<i>Sans importance</i>	42,5	40,7	55,9	50,4	63,6	54,0	51,3
Climat social	<i>Primaire</i>	58,4	52,8	36,2	56,0	36,2	40,4	52,1
	<i>Secondaire</i>	32,6	36,7	26,5	31,0	26,5	35,6	30,9
	<i>Sans importance</i>	6,9	9,2	29,6	11,5	29,6	21,0	14,1
Recommandations de branche	<i>Primaire</i>	20,8	14,5	33,0	35,4	49,1	14,7	28,7
	<i>Secondaire</i>	36,6	28,6	27,4	30,8	14,6	26,8	28,4
	<i>Sans importance</i>	37,7	55,6	37,1	30,7	30,0	54,8	39,3
Directive du siège	<i>Primaire</i>	66,5	52,3	36,4	40,8	21,8	27,9	41,5
	<i>Secondaire</i>	9,7	8,1	6,8	8,9	7,3	4,8	7,7
	<i>Sans importance</i>	7,4	18,3	15,8	12,5	18,3	12,6	13,6
SMIC	<i>Primaire</i>	36,7	31,5	46,6	52,1	54,6	37,3	44,2
	<i>Secondaire</i>	26,0	22,4	24,4	21,0	11,1	22,2	21,8
	<i>Sans importance</i>	35,1	44,9	27,7	24,0	29,7	38,0	31,6

Source : Calculs des auteurs d'après l'enquête REPONSE 2004-2005, volet « représentants de la direction ». DARES.

Champ : Echantillon de 2 735 établissements de 20 salariés et plus du secteur marchand non agricole, employant des salariés cadres et non cadres.

Lecture : La politique mixte est mise en œuvre par 17,6 % des établissements et concerne 31,4 % des salariés. Parmi ces établissements, 52,8 % déclarent avoir négocié sur les salaires en 2004 et cette proportion est supérieure à la moyenne de l'ensemble (42,7 %). De même, 36,6 % des établissements accordent un rôle secondaire à la branche dans les décisions de revalorisation des salaires ; cette proportion est supérieure à la moyenne de l'ensemble (28,4 %).

Le profil de « politique mixte » – qui concerne, rappelons-le, près d'un salarié sur trois – est celui où les négociations d'établissement sont de loin les plus fréquentes. Les négociations sur l'épargne salariale sont également très présentes, soulignant ainsi l'importance du dialogue social dans ces entreprises. La vitalité de la négociation d'entreprise est associée à la présence plus fréquente de délégués syndicaux au niveau de l'établissement. Les discussions aboutissent plus souvent à un accord, même si celui-ci est signé par quelques participants seulement. Quant aux décisions de revalorisation des salaires, les choix imposés par la maison-mère l'emportent sur la logique conventionnelle¹⁰. Rappelons que les établissements de ce profil sont souvent des filiales appartenant à un groupe coté en bourse. Plus de la moitié d'entre eux déclare disposer d'une autonomie limitée en matière salariale. Au sein de ce profil, la faiblesse de l'enjeu conventionnel se retrouve également dans la moindre référence à une convention collective de branche pour la détermination de la hiérarchie salariale des emplois. Les thèmes liés à l'épargne salariale sont en revanche fréquemment définis sur la base de ce que prévoit la convention collective. Ici, le recours au niveau conventionnel peut répondre à un objectif d'optimisation des coûts de mise en place des plans d'épargne salariale¹¹.

En termes de tenue de négociations salariales, les établissements développant une « politique flexible » ne se distinguent pas de l'ensemble de l'échantillon. Comme dans le cas précédent, les établissements négocient souvent sur les dispositifs d'épargne salariale, en se référant à la convention collective de branche. Ce profil est surtout marqué par l'absence de prise en compte des recommandations de branche. La convention collective de branche n'est que très rarement utilisée pour définir la hiérarchie salariale des emplois. En fait, la flexibilité des rémunérations est associée au rôle primordial des résultats financiers (plus de 79 % des établissements) dans les décisions salariales (tableau 5). Le système de relations professionnelles est peu institutionnalisé, comme l'attestent le faible taux de syndicalisation (moins de 5 % des salariés) et la présence de délégués syndicaux plus rare. La décision unilatérale de l'employeur et l'absence de demande des salariés constituent les raisons fréquemment avancées pour expliquer l'absence de négociations. La faible institutionnalisation des relations professionnelles confirme les résultats de Brochard (2008) dans son analyse des situations de recours aux rémunérations flexibles et individualisées.

10. Plus des deux tiers des établissements de ce profil déclarent considérer de manière prioritaire les directives du siège ou de la maison-mère (tableau 5).

11. Lorsque les plans d'épargne salariale sont négociés au niveau des branches, leur mise en œuvre est en effet facilitée par la création de plans inter-entreprises (qui permettent par définition de mutualiser les coûts entre plusieurs entreprises) et par des frais de fonctionnement moins coûteux (que dans le cas d'une seule entreprise) puisque négociés pour un nombre relativement important d'entreprises.

Le poids prépondérant des recommandations de branche en présence de pratiques salariales collectives et irréversibles

Trois groupes d'établissements se caractérisent par un poids prépondérant des recommandations de branche – même si les négociations d'entreprise peuvent parfois y être importantes. Ces établissements ont pour point commun de fonder leurs politiques de rémunération sur la dimension collective des salaires, notamment *via* les augmentations générales de salaire.

Le profil de « politique fondée sur les augmentations du salaire de base », qu'elles soient générales ou individuelles, donne un rôle prépondérant aux recommandations de branche en matière de revalorisation des salaires, tout en ayant des négociations d'entreprise relativement fréquentes. Le taux de syndicalisation y est cependant assez faible (moins de 5 % des salariés) et la présence de délégués syndicaux ou d'instances élues dans l'établissement relativement rare. L'absence de demande de la part des salariés est le motif le plus couramment avancé pour expliquer la non-teneur de négociations sur les salaires dans l'entreprise.

Les établissements adoptant une « politique collective » négocient aussi souvent que l'ensemble des établissements de l'échantillon. Lorsqu'elles ont lieu, les négociations sont souvent menées par les représentants élus ou les délégués du personnel, ces dernières se soldant plus fréquemment qu'ailleurs par un accord général. L'importance accordée à la dimension collective de la rémunération est repérable dans le choix des critères de revalorisation du salaire : les recommandations de branche jouent un rôle primordial dans plus de 35 % des établissements (contre 28 % en moyenne) et la convention collective de branche est fréquemment mobilisée pour la détermination de la hiérarchie salariale des emplois. D'autres critères externes à l'entreprise sont également pris en compte, notamment l'inflation et les évolutions du SMIC.

Contrairement aux deux profils précédents, les établissements développant une « politique fondée sur les augmentations générales du salaire de base » négocient nettement moins souvent que la moyenne sur les salaires. Lorsqu'elles ont eu lieu, les discussions ont été plus fréquemment menées par les délégués du personnel et n'ont que rarement abouti à un accord. C'est bien souvent la décision de l'employeur qui l'a emporté. Si ces établissements se distinguent par des taux de syndicalisation qui peuvent être élevés, la présence de délégués syndicaux y est plus rare qu'ailleurs. L'application d'un accord de branche constitue le principal motif de l'absence de négociation sur les salaires. Lors des revalorisations du salaire de base, les employeurs sont ainsi très attentifs aux recommandations de branche mais également à l'inflation et au niveau du SMIC. La hiérarchie salariale et les primes sont également des thèmes pour lesquels la référence à la convention collective de branche est centrale.

A une politique de rémunération réduite répond la faible importance de la négociation d'entreprise et des recommandations de branche

Le dernier profil se caractérise par une faible importance des deux niveaux de négociation, l'entreprise et la branche. Il s'agit des établissements adoptant une « politique réduite ». En leur sein, la décision de l'employeur ou l'absence de demande des salariés constituent les principaux motifs expliquant l'absence de négociation. Ces établissements sont caractérisés par un faible taux de syndicalisation et la rare présence de délégués syndicaux au niveau de l'établissement. D'un point de vue conventionnel, la politique réduite est associée à un poids très faible des recommandations de branche. Les établissements élaborent d'abord leurs décisions de revalorisation des salaires en fonction des résultats financiers et des directives de la maison-mère (tableau 5).

Ces différents profils témoignent de l'existence de liens forts entre politiques de rémunération et pratiques de négociation salariale. Le recours massif aux pratiques collectives, qu'elles soient réversibles ou non (augmentations générales et primes collectives), est associé à un poids primordial de la branche dans les décisions de revalorisation des salaires. Parallèlement, la négociation d'entreprise est intense au sein des établissements qui favorisent les augmentations individualisées et réversibles de salaires (cas des politiques « mixte » et « flexible »). Enfin, les établissements qui ont une politique salariale peu développée (« politique réduite ») sont caractérisés par le faible poids des négociations collectives, quel que soit leur niveau. Si on laisse de côté cette dernière configuration, c'est *in fine* le caractère individuel ou collectif des pratiques salariales (et non leur réversibilité) qui distingue les pratiques de négociation entre elles. Le lien que l'on pouvait *a priori* imaginer entre outils collectifs de rémunération et négociations collectives n'est en fait vérifié qu'au niveau de la branche. La négociation collective d'entreprise est au contraire typique des entreprises où l'individualisation est privilégiée.

II.2. Politiques mixtes et réduites : la négociation annuelle obligatoire sur les salaires dans les centres d'appels et chez un constructeur automobile

Les enquêtes qualitatives menées au sein des entreprises étudiées permettent d'approfondir l'analyse en étudiant directement le déroulement de la négociation annuelle obligatoire et son contenu. Deux modes de négociation sont ici précisés : ceux associés à la « politique mixte » et à la « politique réduite ».

Le constructeur automobile : une négociation d'entreprise fréquente, une logique conventionnelle secondaire

La négociation salariale d'entreprise constitue chez le constructeur automobile le moment le plus important des relations sociales de l'entreprise. Nous sommes là dans le profil typique du dialogue social décrit précédemment pour les établissements ayant une « politique mixte » : une négociation d'entreprise régulière et des recommandations de branche peu prises en compte, l'une des raisons étant liée à l'existence de *minima* garantis dans l'entreprise supérieurs¹² à ceux proposés par la convention collective. L'entreprise dispose depuis le milieu des années 1970 de son propre système de classification des emplois¹³, fondé sur une méthode d'évaluation interne des postes et s'inspirant de celui issu des accords dans la métallurgie. La grille salariale d'embauche des Ouvriers-employés-techniciens-agents de maîtrise (OETAM) débute ainsi au-dessus du SMIC et des *minima* salariaux conventionnels. La rémunération minimale annuelle garantie proposée par le constructeur automobile est également supérieure aux *minima* conventionnels et au SMIC (supérieure au SMIC de 25 % en 2009 par exemple). L'enjeu conventionnel est donc peu présent dans la négociation – même si la convention collective reste un référent, comme en témoigne la grille d'emplois utilisée dans l'entreprise.

En décrivant « la politique mixte », nous avons noté le poids de la maison-mère lors des décisions de revalorisation des salaires. Chez ce constructeur automobile, c'est en effet la direction du groupe auquel il appartient – un groupe composé d'un transporteur, d'une banque, d'un équipementier, d'un constructeur de motocycles – qui fixe le calendrier de la négociation annuelle obligatoire (NAO) en début d'année. Ce calendrier ne dépend pas d'événements extérieurs au groupe comme par exemple les évolutions du SMIC ou les *minima* conventionnels puisque, nous l'avons dit, le constructeur automobile verse des salaires supérieurs à ces deux types de minimum salarial. Par exemple, entre 2001 et 2009, tandis que la valeur du point¹⁴ définie dans la convention collective des industries métallurgiques OETAM de la région parisienne augmente d'un peu plus de 5 %, l'augmentation générale concédée par le constructeur sur la même période est supérieure à 18 %. D'après les délégués syndicaux, cette augmentation s'appuie essentiellement sur les résultats financiers et l'inflation. La direction s'informe tout au plus sur les pratiques salariales de ses principaux concurrents pour signaler lors de la négociation soit qu'elle est prête à être

12. Ils comprennent tous les éléments bruts du salaire soumis à cotisations sociales (la prime d'ancienneté conventionnelle, la participation, l'intéressement et les remboursements de frais étant exclus de l'assiette de vérification).

13. Cette grille a été revue dans les années 2000 pour les OETAM.

14. Multipliée à un coefficient, la valeur du point permet de déterminer les salaires minimaux hiérarchiques pour un horaire hebdomadaire de 35 heures.

généreuse et donc à donner plus, soit qu'elle ne pourra pas faire mieux et donc à donner pareil ou un peu moins.

Bien que la politique de rémunération soit mixte en ce sens qu'elle mobilise des pratiques salariales diverses, les délégués syndicaux interviewés insistent tous sur leur objectif premier lors de la NAO : l'augmentation du salaire de base. C'est la première composante de la négociation. Sur les dix dernières années, le pourcentage moyen d'augmentation générale accordé par le constructeur est de 1,85 % avec un minimum de 1 % en 2001 et 2009 et un maximum de 2,4 % en 2008. Pour que l'augmentation générale puisse apparaître significative, les délégués syndicaux militent pour l'application d'un « talon ». A l'augmentation générale en pourcentage est associé un minimum garanti en valeur absolue, soit un « talon » de x euros. Les délégués syndicaux voient dans cette mesure une sorte de « coup de pouce » aux salaires les plus modestes. Par exemple, lors de la négociation pour 2008, un accord a été trouvé en janvier sur une augmentation générale de 2,4 % avec un minimum de 40 euros pour les OETAM. Tous les salariés ayant un salaire mensuel inférieur à 2 400 euros ont donc la garantie de recevoir au moins 40 euros en plus par mois, soit une augmentation finalement supérieure à 2,4 %. La pratique du « talon » se retrouve également dans la seconde composante de la négociation, à savoir la détermination des pourcentages d'augmentation des budgets alloués aux augmentations individuelles et des promotions. Ils sont au pluriel car ils diffèrent selon la catégorie socioprofessionnelle. Moins importants que le pourcentage d'augmentation générale octroyé, ils tournent autour de 0,7 % pour les ouvriers, 0,9 % pour les employés et 1,2 % pour les techniciens sur la dizaine d'années que nous avons observée.

Parallèlement aux discussions sur les niveaux d'augmentations, générales ou individuelles, la négociation des *minima* annuels garantis constitue la troisième composante de la NAO. Cette dimension ouvre le champ de la négociation d'entreprise à l'ensemble des composantes de la rémunération (prime d'ancienneté, participation, *etc.*). Sur dix ans, l'augmentation a été négociée à 37,4 % (de 15 245 euros en 2001 à 20 950 euros en 2011), dans une période où l'indice des prix à la consommation a augmenté de 18,8 %. Ce sont là les composantes les plus importantes de la NAO auxquelles on peut ajouter, afin de tendre à l'exhaustivité des thèmes négociés, les éventuelles augmentations en pourcentage ou directement en euros des primes et des médailles d'honneur du travail.

Le cas des centres d'appels ou comment éluder la NAO

Le second terrain étudié, les centres d'appels prestataires, se rapproche de la « politique réduite » mise en évidence plus haut : la négociation de branche comme la négociation d'entreprise ont peu d'incidence dans la

détermination des salaires. Ce sont surtout les directives du siège qui pèsent sur les décisions salariales. L'analyse des pratiques de négociation dans ce type d'entreprise de services montre à la fois une stratégie d'évitement ou de minimisation des négociations d'entreprise et une stratégie de recherche de la convention collective la moins contraignante possible.

En effet, il n'était pas question que les centres d'appels prestataires se retrouvent dans la même convention collective que les centres d'appels dits « intégrés » (parce qu'incorporés dans une grande entreprise), qui eux dépendent pour la plupart de la convention collective nationale des télécommunications du 26 avril 2000. Si l'on s'en tient à la raison utilitaire, le processus d'externalisation qui a conduit à la création d'un grand nombre de centres d'appels prestataires (dits alors « externalisés ») n'aurait pas eu lieu d'être : à quoi bon créer des prestataires, s'ils facturent un service qui auparavant coûtait moins cher en interne ! Dès lors, au fil des restructurations, fusions et acquisitions, les salariés des centres externalisés pouvaient dépendre de conventions collectives différentes alors même que certains d'entre eux assuraient la tenue d'un même poste. La convention collective nationale applicable au personnel des bureaux d'études techniques, des cabinets d'ingénieurs-conseils et des sociétés de conseils du 15 décembre 1987, souvent appelée la « syntec », fut la convention de référence des centres d'appels externalisés avant la signature de la « prestataires de services ». Cette dernière offre moins d'avantages aux salariés que la « syntec » et bien entendu celle des télécommunications. Des droits présents dans la « syntec », comme la prime de vacances, la majoration de 100 % pour les jours fériés et le dimanche ¹⁵ n'existent pas dans la « prestataires de services ». Les salaires *minima* bruts conventionnels pour les ETAM relevant de la « syntec » sont par ailleurs toujours supérieurs à ceux des ETAM relevant de la « prestataires ». L'hypothèse ici d'une stratégie clientéliste des centres d'appels prestataires envers les conventions collectives est donc le moins que l'on puisse faire. Stratégie derrière laquelle se dessine une volonté de maintenir les salaires des téléconseillers – des téléconseillères essentiellement – au niveau du SMIC, et ce, quelle que soit l'ancienneté des intéressé(e)s (Castel, 2012).

Contrairement au constructeur automobile, la NAO apparaît ici peu porteuse d'enjeux salariaux. Lorsque les salaires ne sont pas gelés, les signataires des accords se limitent au respect du cadre légal, à savoir l'augmentation décidée au niveau de la branche, et surtout l'évolution du SMIC. La discussion autour d'un pourcentage d'augmentation globale, quand elle a lieu, n'a en général pas d'effet. La bataille salariale des délégués syndicaux se déplace alors vers une série de petits avantages qui, dans ce contexte,

15. Rappelons que la loi ne prévoit pas de majoration de salaire en cas de travail effectué le dimanche. En revanche, la convention collective ou l'entreprise peuvent prévoir une telle majoration.

ne doivent pas être négligés : une limitation des jours de carence en cas de maladie, un jour de congé supplémentaire en cas de décès d'un proche ou en cas de x années d'ancienneté, l'augmentation d'une prime couplée à une révision de ses critères d'attribution, etc.

Ces études de cas, qui laissent entrevoir des marges de négociation encadrées par les directives de la tête de groupe ou le SMIC, posent la question du rôle effectif des négociations salariales, de leur champ d'influence sur la détermination des salaires.

III. Quelle est la portée des négociations salariales ?

L'enquête REPONSE propose un premier regard sur la question de l'effectivité des négociations salariales d'entreprise : plus de 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 en l'absence de négociation. Plutôt que de chercher à évaluer l'influence des négociations sur les niveaux de rémunération, nous choisissons ici de discuter les éléments susceptibles de limiter leur champ d'action, leur portée potentielle. Notre analyse montre combien les négociations sont façonnées par le contexte organisationnel de l'entreprise, les pratiques d'individualisation des rémunérations et le SMIC. Ces éléments ne constituent pas, par nature, des obstacles à la négociation mais semblent bien être utilisés comme tels par les acteurs.

III.1 De l'individualisation des rémunérations à l'angle mort de la négociation

L'importance prise par l'individualisation et les primes – notamment dans le cas de la politique « mixte », « flexible » ou « réduite » ou encore dans les études de cas – rappelle que négocier les niveaux effectifs de rémunération ne peut pas se limiter à la seule prise en compte du salaire de base. Cela soulève un défi de taille pour les négociations salariales dans la mesure où les primes représentent désormais une part non négligeable de la rémunération totale : en 2006, 12,5 % de la rémunération était versée sous la forme de primes, 27 % de ce montant l'était sous forme de primes individuelles (Bignon, Folques, 2009).

Dans la lignée des travaux existants (Meurs, Skalli, 1997 ; Brahami, Daniel, 2004 ; André, 2012), nos analyses confirment une déconnexion entre salaires effectifs et *minima* conventionnels. Les établissements qui recourent aux pratiques salariales réversibles et individualisées sont également ceux qui déclarent se référer de manière secondaire ou plus rarement aux recommandations de branche lors des décisions de revalorisation des salaires. Ces résultats étayaient l'hypothèse avancée par Meurs (1996) selon

laquelle l'essor des nouvelles formes de rémunération permet aux entreprises de gagner davantage d'autonomie par rapport à la branche : l'individualisation des rémunérations tend alors à affaiblir le champ d'influence de la branche, les employeurs prenant moins souvent en compte les accords de branche lors des décisions de revalorisation des salaires. Par ailleurs, au niveau de l'entreprise, même lorsque la négociation évoque directement les règles encadrant l'individualisation (*via* les critères ou la part des hausses individuelles dans l'enveloppe globale par exemple, comme on a pu l'observer chez le constructeur automobile), le montant effectif de la hausse reçue par un salarié dépendra de sa négociation avec son supérieur. La mobilisation de l'enquête REPONSE renforce cet argument : la négociation d'entreprise porte avant tout sur l'évolution de la masse salariale (67 % des établissements). Viennent ensuite les primes (43 % des cas) et la part des hausses individualisées (41 %). Les critères d'attribution des hausses individuelles demeurent en revanche peu abordés et concernent un établissement sur trois. Que la politique soit « mixte » ou « flexible » (*i. e.* utilise fréquemment les formes individualisées de rémunération), les établissements ne se différencient pas de l'ensemble de l'échantillon : la part individualisée de la rémunération est fréquemment déterminée en dehors du champ des négociations salariales.

Les études de cas montrent avec encore plus d'emphase l'ampleur de ce qui devient hors-champ de la négociation salariale à mesure que se développe l'individualisation, *via* notamment la logique des compétences au sein du constructeur automobile et les primes aux résultats dans les centres d'appels. Contrairement au questionnaire de l'enquête REPONSE, qui ne différencie pas les pratiques de négociation en cours selon les catégories de salariés (cadres et non-cadres), les études de cas permettent de souligner combien la situation des cadres échappe largement à la négociation collective. Chez PCA par exemple, la négociation annuelle obligatoire concerne seulement les OETAM : les cadres en sont exclus. Comme cela est indiqué dans la convention collective nationale du 13 mars 1972 intitulée « Ingénieurs et cadres de la métallurgie », les cadres sont invités à faire régulièrement, en général chaque année, le point avec leur supérieur pour une promotion, un développement de carrière ou une augmentation salariale qui repose avant tout sur leurs performances individuelles. Ces derniers disposent de deux garanties concernant leurs appointements : une garantie d'augmentation à l'ancienneté et une garantie dans l'accès à des « fonctions » ou « positions repères » mieux rémunérées. Ces appointements dépendent surtout de leur niveau de responsabilité et non de leur temps de présence à l'intérieur des entreprises et encore moins, comme leur fonction d'« encadrement » l'indique, de la production d'une marchandise. Mise à part la grille de classification des cadres, qui propose comme pour

les OETAM des *minima* garantis supérieurs aux normes conventionnelles, les délégués syndicaux n'ont aucune information sur le salaire des cadres dans la mesure où celui-ci est largement individualisé.

Dans les centres d'appels, la négociation obligatoire annuelle concerne en théorie tous les salariés mais elle constitue un enjeu salarial pour les ETAM seulement. On retrouve ici, comme chez le constructeur automobile mais de manière plus prononcée, un déficit d'information sur le salaire des cadres, si ce n'est une vague moyenne. Même si l'augmentation générale profite aux jeunes cadres rémunérés sur la base d'un minimum conventionnel, chaque cadre est invité, comme dans le cas de la métallurgie, à négocier « périodiquement » sa rémunération avec son supérieur hiérarchique direct¹⁶. Les entreprises relevant de la convention « prestataires » sont tenues de mettre en œuvre une politique favorisant les développements de carrière et chaque cadre peut convenir par un contrat individuel avec son employeur de clauses plus favorables que celles de la convention.

In fine, l'individualisation des rémunérations crée un angle mort de la négociation salariale dans la mesure où une partie de la rémunération se détermine indépendamment de la négociation collective.

III.2. Des marges de négociation encadrées par le contexte organisationnel de l'entreprise...

Les études de cas, comme l'enquête REPONSE, révèlent le poids des « contraintes » liées à l'organisation de l'entreprise sur la négociation salariale. L'appartenance à un groupe ou la position de sous-traitant apparaissent comme des éléments clefs de la compréhension des pratiques salariales et leur négociation.

L'enquête REPONSE montre le rôle important des directives de la maison-mère dans les décisions de revalorisation de salaire, notamment dans le cas de la « politique mixte ». Chez le constructeur automobile, la maison-mère (la tête du groupe) n'impose pas seulement le calendrier des NAO, elle fixe aussi de manière unilatérale l'« enveloppe » disponible (*i. e.* le montant global d'augmentation de la masse salariale). La NAO débute par une invitation à négocier qui parvient aux délégués syndicaux au moment où cette enveloppe est déjà déterminée. Elle se déroule alors selon un ordre du jour établi par la direction, l'enveloppe y représente une donnée de départ inconnue des salariés et s'imposant aux acteurs, donnée peu négociable par définition car cela demanderait d'avoir accès à des informations stratégiques. Comme le dit un délégué syndical, « nous, on n'est pas derrière le décor [...] on ne connaît pas l'enveloppe pour les NAO ». Le fait n'est

16. Notons pour rappeler que la métallurgie est une référence importante en matière de convention collective que l'article 2.5 « promotion et développement de carrière » de l'avenant cadre de la Convention collective nationale (CCN) « Prestataires » est calqué sur l'article 6 de la CCN « ingénieurs et cadres de la métallurgie ».

pas nouveau en France : pour l'employeur, la négociation des salaires n'a pas à empiéter sur le « secret des affaires » (Mottez, 1966). Ainsi, hormis de grands indicateurs, la marge de manœuvre en termes de masse salariale du groupe n'est pas connue. Peut-être qu'une coordination des délégués syndicaux participant à l'ensemble des NAO du groupe pourrait lever un peu cette inconnue et, on peut au moins le supposer, renforcer le faible pouvoir de négociation des représentants des salariés. Mais il n'existe pas de lien structuré et de long terme entre délégués syndicaux d'une même confédération participant aux autres NAO des différentes entités du groupe.

Au sein des centres d'appels, la NAO se déroule pour tous les sites et se fait au niveau du groupe, au siège en région parisienne, ou au niveau de chaque entité régionale. Ici encore, la donnée de départ des négociations, en l'occurrence le chiffre d'affaires consolidé, n'offre que peu de visibilité aux acteurs. Il faut ajouter à cela le rôle des donneurs d'ordres, dont les exigences en matière de compétitivité-coût ne laissent que peu de marges de manœuvre aux centres d'appels (Castel, 2012). Avec un coût de la main-d'œuvre qui représente entre 70 et 80 % du chiffre d'affaires, on comprend l'importance que peut avoir le SMIC dans la détermination des salaires.

III.3. ... et le SMIC

L'évolution du SMIC est décisive pour les négociations de branche. Entre 2003 et 2009, sa dynamique s'est traduite par une activité conventionnelle essentiellement motivée par un processus de rattrapage des *minima*, notamment pour les ouvriers et les employés (André, Breda, 2011). Le cas des négociations de branche dans les centres d'appels montre d'ailleurs, et ce en dépit des tentatives des syndicats d'obtenir des *minima* conventionnels supérieurs au SMIC, combien le SMIC est mobilisé par les représentants du patronat comme un élément limitant la portée des négociations de branche (Castel, 2012). Mais le SMIC n'influence pas seulement ce qui se décide au niveau de la branche, il intervient également dans les négociations d'entreprise (Avouyi-Dovi *et al.*, 2009). Point que vient confirmer l'enquête REPONSE : près des deux tiers des représentants de la direction prennent en compte les évolutions du SMIC dans les décisions de revalorisation salariale. Le cas des centres d'appels montre que le calendrier des NAO est d'ailleurs influencé par les décisions de revalorisation du SMIC. Les négociations débutent courant mars-avril-mai et ont donc en général lieu avant la revalorisation du SMIC au 1^{er} juillet (jusqu'en 2009), ce qui n'est pas sans provoquer une certaine frustration, comme le souligne ce délégué syndical : « C'est difficile de faire confiance à un patron. L'an dernier et même les années précédentes, on avait dû lui dire : "On veut une augmentation, on est là pour ça, entre autres, mais n'oubliez pas qu'il y aura bientôt l'augmentation du SMIC". Nous, notre augmentation, [on la veut]

dé-corrélée de l'augmentation du SMIC et lors des deux ou trois dernières années, je me souviens bien avoir entendu le PDG nous dire : “Oui” au début des négociations et puis à la fin des négociations, il a oublié ce qu’il a dit. Ça c’est mortel ! »

Si le SMIC est avant tout un dispositif permettant de limiter la diffusion des bas salaires en France (Caroli, Gautié, 2009), on en voit ici une forme de détournement : de plancher, il est devenu plafond. Dans les entreprises de centre d’appels étudiées, le SMIC devient un outil, mobilisé par les employeurs, pour limiter la portée des négociations salariales. Il se voit attribuer un rôle primordial dans la faible marge de négociation des salariés, comme le regrette ce délégué syndical interviewé : « Le SMIC écrase un peu quoi ! Parce que, à ce moment-là, on se dit à quoi ça sert de négocier ? Et puis quelle crédibilité on a vis-à-vis des salariés ? » Ce n’est évidemment pas l’existence du SMIC qui est en cause ici mais le développement de carrières plafonnées au niveau du SMIC pour une part croissante des salariés. Ce que rappelle fort à propos ce délégué syndical : « quand on entend des salariés dire : “j’ai huit ans d’ancienneté et je viens d’être rattrapé par le SMIC”, c’est dur et c’est un gros problème ! »

Finalement, la cohérence mise en évidence entre pratiques de négociation et politiques de rémunération a un impact sur la délimitation du champ de ce qui est négocié. Nos analyses montrent que la portée – les contours de ce qui est négocié – dépend des pratiques salariales en vigueur dans l’entreprise.

Conclusion

L’exploitation de l’enquête REPONSE 2004-2005 et de deux études de cas confirme la cohérence entre politiques de rémunération et modes de négociation salariale. Prenant acte de la diversification et de la complexification des pratiques salariales, la typologie des politiques de rémunération distingue six profils d’établissements au milieu des années 2000, du plus simple au plus complexe. Le cas du constructeur automobile est venu illustrer la politique mixte qui recourt massivement à l’ensemble des pratiques salariales. Quant au cas des centres d’appels, il a donné à voir une politique réduite, autrement dit mobilisant très peu les divers outils référencés. Notons que ces deux profils polaires décrits à partir de l’enquête REPONSE 2004-2005 ont été repérés dans nos enquêtes de terrain en 2010, ce qui laisse supposer une relative stabilisation du mouvement de transformation des politiques de rémunération en France. Cette hypothèse est également étayée par les résultats de l’enquête sur les pratiques salariales 2007 menée par la DARES (Bignon *et al.*, 2010) : trois ans après l’enquête REPONSE, les politiques de rémunération se caractérisent toujours par leur complexité

– au sens où elles allient individualisation et primes réversibles – et leur diversité – au sens où le recours à telle ou telle pratique est variable d'une entreprise à l'autre.

Notre analyse du déroulement des négociations salariales montre combien leur portée dépend des pratiques salariales en présence. Elle souligne comment certains éléments peuvent être mobilisés de manière stratégique par les acteurs pour limiter le champ d'influence des négociations, particulièrement lorsque la politique de rémunération mobilise des pratiques individualisées et flexibles (politique de type « mixte », « flexible », ou encore « réduite »). Tout d'abord, l'individualisation donne à voir un angle mort de la négociation collective dont l'importance est loin d'être marginale, comme le confirment les cas d'entreprises étudiés. Ensuite, les exigences des donneurs d'ordres ou des têtes de groupe viennent encadrer, voire limiter les marges de manœuvre des acteurs. Enfin, le SMIC, comme base de fixation des salaires et comme plafond pour la carrière des salarié(e)s, semble être utilisé, et surtout dans le cas des politiques réduites (notamment les centres d'appels), comme un outil d'évitement de la NAO.

Références bibliographiques

- André C. (2012), « L'impact des relèvements salariaux de branche sur l'évolution du salaire mensuel brut de base entre 2003 et 2009 », *DARES Analyses*, n° 011, février.
- André C., Breda T. (2011), « Panorama des salaires conventionnels sur la période 2003-2009 », *DARES Analyses*, n° 092, décembre.
- Avouyi-Dovi S., Fougère D., Gautier E. (2009), « Les négociations salariales en France : une analyse à partir de données d'entreprises (1994-2005) », *Economie et Statistique*, n° 426, p. 29-65.
- Barrat O., Daniel C. (2002), « La négociation collective, le statisticien, sa lanterne et le débat social », *Revue de l'IRES*, n° 39, p. 3-32.
- Barreau J., Brochard D. (2003), « Les politiques de rémunération des entreprises : écarts entre pratiques et discours », *Travail et Emploi*, n° 93, janvier, p. 45-59.
- Belfield R., Marsden D. (2003), « Performance Pay, Monitoring Environments and Establishments Performance », *International Journal of Manpower*, vol. 24, n° 4, p. 452-471.
- Bignon N., Folques D. (2009), « La structure des rémunérations en 2006 : les primes représentent en moyenne 12,6 % de la rémunération dans le secteur concurrentiel », *Premières Informations-Premières Synthèses*, n° 31.4, juillet.
- Bloch-London C., Pélisse 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, p. 102-122.
- Brahmi A., Daniel C. (2004), « Quels effets de la négociation salariale d'entreprise sur l'évolution des salaires entre 1999 et 2001 ? », Document d'études, n° 87, DARES, novembre.
- Brizard A., Koubi M. (2007), « Les pratiques salariales des entreprises : plus de diversification, davantage de primes à la performance », *Premières informations-Premières synthèses*, n° 37.1, septembre.
- Brochard D. (2008), « Logiques de gestion du travail, environnements conventionnel et concurrentiel : des politiques de rémunération sous influences », 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, p. 376-398.
- Caroli E., Gautié J. (dir.) (2009), *Bas salaires et qualité de l'emploi : l'exception française ?*, Paris, Editions Rue d'ULM/Presses de l'Ecole normale supérieure.
- Castel N., Delahaie N., Petit H. (2011), « Quels modes de négociation face à des pratiques salariales renouvelées ? », Centre d'études de l'emploi, *Rapport de recherche*, n° 68, décembre.
- Castel N. (2012), « Un usage du SMIC contre le salaire : le cas des centres d'appels », *Les notes de l'IES*, n° 25, janvier.
- 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, p. 355-375.

- Demailly D., Folques D., Naboulet A. (2010), « Les pratiques de rémunération en 2007. Des formules hybrides tant pour les cadres que pour les non-cadres », *Premières informations-Premières synthèses*, n° 008, février.
- Desplat R., Jamet S., Passeron V., Romans F. (2003), « La modération salariale en France depuis le début des années 1980 », *Economie et Statistique*, n° 367, p. 39-67.
- Lemieux T., MacLeod W.B., Parent D. (2009), « Performance Pay and Wage Inequality », *The Quarterly Journal of Economics*, MIT Press, vol. 124, n° 1, February, p. 1-49.
- Meurs D. (dir.) (1996), *Négociations salariales : le lien branche-entreprise*, Cahier Travail et Emploi, Paris, La Documentation française.
- Meurs D., Skalli A (1997), « L'impact des conventions de branche sur les salaires », *Travail et Emploi*, n° 70, p. 33-50.
- Mottez B. (1966), *L'évolution des formes de rémunération. Essai sur les pratiques et les idéologies patronales*, Paris, CNRS.
- Naboulet A. (2011), « Les obligations et incitations portant sur la négociation collective », *La note d'analyse*, n° 240, Centre d'analyse stratégique, septembre.
- Saglio J. (1991), « La régulation de branche dans le système français de relations professionnelles », *Travail et Emploi*, n° 46, p. 26-41.