L'articulation des négociations de branche et d'entreprise dans la détermination des salaires

The relationship between collective bargaining at branch and firm level in wage determination

Nicolas Castel, Noémie Delahaie et Héroïse Petit

Édition électronique

URL : <http://journals.openedition.org/travailemloi/5977>

DOI : 10.4000/travailemloi.5977

ISSN : 1775-416X

Éditeur

DARES - Ministère du Travail

Édition imprimée

Date de publication : 15 juin 2013

Pagination : 21-40

ISSN : 0224-4365

Référence électronique

Nicolas Castel, Noémie Delahaie et Héroïse Petit, « L'articulation des négociations de branche et d'entreprise dans la détermination des salaires », *Travail et Emploi* [En ligne], 134 | avril-juin 2013, mis en ligne le 01 avril 2015, consulté le 30 avril 2019. URL : <http://journals.openedition.org/travailemloi/5977> ; DOI : 10.4000/travailemloi.5977

L'articulation des négociations de branche et d'entreprise dans la détermination des salaires (*)

Nicolas Castel(**) Noélie Delahaie(***) Héloïse Petit(****)

Depuis le début des années 2000, la dynamique des négociations de branche et d'entreprise, loin de mettre en évidence une substitution de l'une à l'autre, souligne leur complémentarité. Dans ce contexte, cet article interroge la façon dont les établissements en France articulent négociations de branche et d'entreprise dans leurs décisions salariales à partir de l'exploitation de l'enquête Reponse 2004-2005 et de deux études de cas menées dans le secteur automobile et dans celui des centres d'appels. Après avoir construit une typologie des établissements selon leurs modes de négociations salariales, nos analyses vérifient l'actualité de l'opposition entre les rôles de la négociation comme lieu de régulation salariale et comme lieu de détermination des salaires selon qu'elle se situe au niveau de la branche ou de l'entreprise. Enfin, nous discutons l'existence d'autres niveaux pertinents de fixation des salaires : l'un, porté par la montée de l'individualisation des rémunérations ; l'autre, délimité par l'influence croissante d'acteurs économiques extérieurs à l'entreprise (têtes de groupe et donneurs d'ordre).

Mis en place sous le Front populaire, un système de régulation salariale fondé sur les négociations de branche prend son essor en France après la seconde guerre mondiale dans le cadre de la loi du 19 février 1950. Pendant trois décennies, ces négociations articulées à la gestion du salaire minimum par l'État constituent le cadre des décisions de revalorisation des salaires. La pleine reconnaissance du fait syndical dans l'entreprise par la loi du 27 décembre 1968 (ouvrant la possibilité de créer une section syndicale dans les entreprises de plus de cinquante salariés) et surtout l'instauration de la négociation annuelle obligatoire par les lois Auroux de 1982 favorisent le développement d'une activité de négociation dans l'entreprise (BEVORT, JOBERT, 2011 ; LE CROM, 2003). Le nombre d'accords d'entreprise progresse de manière continue depuis le début des années 1980 comme en témoignent les bilans annuels de la négociation collective publiés par le ministère du Travail : en 1984, 3 972 accords d'entreprise étaient répertoriés,

ils étaient 33 869 en 2011⁽¹⁾. L'époque où la signature d'un accord d'entreprise chez Renault faisait l'objet de vives polémiques – en 1955, soit hors cadre légal – paraît aujourd'hui révolue (JOBERT, 2000).

Dès la fin des années 1980, les travaux français sur les relations professionnelles évoquent l'hypothèse d'une déstabilisation de la primauté des accords de branche au profit des accords conclus au niveau de l'entreprise. Une telle hypothèse pose la question de la complémentarité ou substituabilité des deux niveaux de négociation ; or celle-ci n'est jamais directement abordée. Si le fait de parler de déstabilisation du niveau de la branche renvoie plutôt à une hypothèse de substitution des négociations d'entreprise à celles de branche, leur dynamique conjointe depuis les années 2000 souligne, au contraire, leur complémentarité potentielle. Les rares études faisant le lien entre les deux restent focalisées sur l'un ou l'autre des niveaux⁽²⁾. Les travaux existant s'inté-

(*) Cet article est issu d'un rapport de recherche (CASTEL, DELAHAIE, PETIT, 2011a) réalisé sous la responsabilité d'Héloïse Petit dans le cadre d'une agence d'objectifs CFDT et avec le soutien financier de l'Institut de recherches économiques et sociales (Ires). Nous remercions les participants au séminaire du Centre d'études de l'emploi (CEE), et plus particulièrement Jean Saglio et Thomas Amossé, ainsi qu'Annette Jobert et deux rapporteurs anonymes pour leurs commentaires. Les erreurs éventuelles restent sous notre responsabilité.

(**) Laboratoire lorrain de sciences sociales (2L2S), chercheur associé au Centre d'études de l'emploi (CEE) ; nicolas.castel@univ-lorraine.fr

(***) Institut de recherches économiques et sociales (Ires) ; noelie.delahaie@ires-fr.org

(****) Université Paris I – Centre d'économie de la Sorbonne (CES) et Centre d'études de l'emploi (CEE) ; heloise.petit@univ-paris1.fr

(1) Ce chiffre comporte certaines limites sur lesquelles nous aurons l'occasion de revenir. Reste que la tendance mise en évidence est attestée également par d'autres sources, notamment l'enquête *Reponse* (BLOCH-LONDON, PÉLISSE, 2008).

(2) Les travaux portent en général sur le niveau de la branche, emblématique des relations professionnelles françaises. La plupart d'entre eux analysent le rôle des conventions collectives à partir de l'étude de certaines branches (EYRAUD *et al.*, 1988), quand d'autres étudient la pluralité des types de branche (SAGLIO, 1991, 2009 ; JOBERT, 2003). Les analyses sur la place des négociations d'entreprise dans le système des relations professionnelles sont surtout le fait d'économistes cherchant à estimer l'impact de celles-ci sur les salaires effectifs (MEURS, SKALLI, 1997 ; BRAHAM, DANIEL, 2004). L'analyse des relations sociales en entreprise, telle qu'elle a pu être menée à partir de l'enquête *Relations professionnelles et négociations d'entreprise* (*Reponse*), fait ici exception (AMOSSÉ *et al.*, 2008).

ressent surtout à la façon dont les établissements intègrent ou perçoivent les recommandations de branche (JOBERT, ROZENBLATT, 1984; JOBERT, 2003; MEURS, 1996). S'ils soulignent la variété du poids et des rôles qu'attribuent les acteurs aux conventions collectives lors de leur application au niveau de l'entreprise, ils n'intègrent pas l'analyse du déroulement et des enjeux de la négociation d'entreprise elle-même⁽³⁾. Dans cet article, nous envisageons conjointement les deux niveaux de négociation pour étudier leurs modalités d'articulation : les négociations d'entreprise et de branche ont-elles un poids différent dans les décisions de l'entreprise ? Se distinguent-elles par leur contenu ? Y a-t-il cohérence entre le contenu négocié et le poids donné aux différents niveaux ?

Une première réponse à ces questions est apportée par le « principe de faveur » qui régit les relations entre différents niveaux de production des normes (art. L. 2254-1 du Code du travail) ; ceux-ci vont du plus général, la loi, au plus particulier, le contrat de travail, en passant par la convention collective ou l'accord d'entreprise. D'après ce principe, un texte inférieur ne peut modifier un texte supérieur qu'à condition de l'améliorer et, en cas de litige, les juges choisiront la norme qui est la plus favorable au salarié. Cette « hiérarchie des normes » impose théoriquement à l'accord d'entreprise d'être au moins aussi favorable que l'accord de branche. Cependant, entre ce principe et la réalité, un décalage existe. D'abord, définir ce qu'est une situation meilleure pour le salarié n'est pas toujours aisé, ce que montre bien la multiplication des accords « donnant-donnant » (où, souvent, les salariés renoncent à certains de leurs droits ou avantages au nom de la préservation de l'emploi)⁽⁴⁾. Ensuite, plusieurs lois ont instauré des exceptions au principe de faveur, à commencer par les lois Auroux jusqu'à la loi du 20 août 2008 qui introduit les possibilités de dérogation aux accords de branche sur le temps de travail. L'évolution du droit sur la question a été particulièrement importante depuis les années 2000. Enfin, l'analyse même du fonctionnement des conventions collectives de branche, de leur capacité de production de règles, montre à quel point l'idée d'un système d'institutions strictement hiérarchisées (JOBERT *et al.*, 1993; LE CORRE, SAGLIO, 2006) est à nuancer.

Dans les travaux d'économistes ou de sociologues en relations professionnelles, deux registres d'analyse des formes d'articulation peuvent être distingués. Dans un premier registre, qu'on retrouve notamment

dans les travaux de François SELLIER (1961, 1993), la définition des niveaux de négociation et leur articulation sont surtout liées aux stratégies de négociation des différents acteurs. Dans un second registre, on appréhende les niveaux de négociation à partir de la différenciation de leur contenu (LOZIER, 1993; SAGLIO, 1991). Jean SAGLIO offre par exemple une lecture de l'articulation des niveaux de négociation propre aux questions salariales (SAGLIO, 1986, 1999, 2007) : d'un côté, le niveau conventionnel fournit les repères d'évaluation, des normes, et de l'autre, le niveau de l'entreprise est le lieu de discussion des montants salariaux. Ses travaux mettent l'accent à la fois sur la variété des histoires et des contextes rendant chaque convention collective porteuse de normes distinctes (SAGLIO, 1987, 1991, 2009) et sur l'exceptionnelle stabilité d'un « ordre salarial » mis en place au cours du XX^e siècle et dont on trouve des traces dès la fin du XIX^e. Penser l'articulation entre négociation de branche et négociation d'entreprise, c'est alors s'interroger sur une dualité distinguant les rôles de régulation et de détermination des salaires. Nous proposons d'examiner l'actualité de la grille de lecture ainsi posée et ce, pour trois raisons.

Tout d'abord, depuis le début des années 1990, plusieurs lois ont eu pour effet – voire pour objectif – de stimuler la négociation collective (BLOCH-LONDON, PÉLISSE, 2008; NABOULET, 2011). La promotion par les pouvoirs publics de l'activité de négociation est plus ou moins directe. Au niveau de l'entreprise, elle passe par l'obligation de négocier, souvent annuellement, sur certains thèmes (les salaires effectifs, le temps de travail, l'égalité professionnelle entre les hommes et les femmes, ou encore la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences [GPEC] par exemple) mais aussi par le développement d'incitations financières (*via* la réduction des cotisations sociales) ou encore, plus en amont, par la modification des règles de la négociation (en assouplissant par exemple les modalités de recours au mandatement). Si ces changements législatifs ont surtout visé à favoriser la négociation d'entreprise, ils peuvent également créer une dynamique favorable à la négociation de branche. Au cours des années 2000, la revalorisation du salaire minimum interprofessionnel de croissance (Smic) mensuel – essentiellement liée à la réduction du temps de travail – a aussi contribué à la relance de l'activité conventionnelle des branches, celles-ci devant négocier des *minima* « rattrapés » par le salaire minimum légal (ANDRÉ, BRED, 2011; DAYAN, NABOULET, 2012).

La deuxième raison motivant notre travail réside dans la constitution et la diffusion croissante de données sur les accords de branche et d'entreprise ainsi que l'introduction par la Direction de l'animation de la recherche, des études et des statistiques (Dares) d'une nouvelle grille de codage des conventions collectives (*cf. infra*). Si ces sources

(3) Estimant l'impact des accords d'entreprise sur les salaires versés, en contrôlant le positionnement de l'établissement par rapport à la branche, l'analyse de Dominique MEURS et Ali SKALLI (1997) a l'intérêt d'aborder explicitement les deux informations mais ce n'est pas, là non plus, pour analyser l'articulation entre les deux niveaux de négociations.

(4) Voir par exemple JOBERT (2010) sur la diffusion de ce type d'accord lors des négociations d'entreprise sur le temps de travail ou DOCKÈS (2008) sur l'émergence de ce type d'accord au niveau interprofessionnel.

comportent des limites⁽⁵⁾, leur développement ouvre la voie à un renouveau des analyses statistiques des négociations collectives (AVOUI-DOMI *et al.*, 2009; CARLIER, NABOULET, 2009; NABOULET, 2011; ANDRÉ, BREDAS, 2011; ANDRÉ, 2012; JAUNEAU, 2012).

Enfin, le choix de se focaliser sur les salaires est justifié non seulement parce qu'ils jouent un rôle central dans le processus de négociation collective (BARRAT, DANIEL, 2002) mais aussi du fait des transformations profondes des pratiques salariales des entreprises au cours des dernières décennies, que ce soit dans leur forme (CASTEL, DELAHAIE, PETIT, 2011b) ou leur niveau (DAYAN, NABOULET, 2012).

Dans cet article, nous interrogeons la façon dont les établissements articulent négociations de branche et d'entreprise dans leurs décisions de revalorisations salariales en nous appuyant sur la mobilisation croisée de l'enquête *Reponse 2004-2005* et de deux études de cas (voir encadré 1). La première partie présente les résultats d'une typologie des formes de régulation salariale dans les établissements en France. La seconde partie prolonge l'analyse statistique en restituant les poids relatifs des négociations d'entreprise et de branche dans deux secteurs – construction automobile et centres d'appels. La troisième partie analyse les thèmes des négociations selon chacun des deux niveaux, la branche et l'entreprise, et interroge la différenciation du contenu des négociations selon les niveaux de régulation salariale. Enfin, la dernière partie s'intéresse à l'existence d'autres espaces de régulation des salaires. Deux pistes sont alors discutées : l'ampleur de ce qui se passe au niveau interindividuel, à savoir entre le salarié et son supérieur hiérarchique dans un contexte de montée de l'individualisation des rémunérations, et l'influence prégnante d'acteurs externes à l'entreprise, en l'occurrence les têtes de groupe ou les donneurs d'ordre.

Encadré 1

Les données utilisées

L'enquête *Reponse 2004-2005* (Relations professionnelles et négociations d'entreprise) 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 repré-

sentatif de 2 930 établissements du secteur privé non agricole et employant au moins vingt 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 ». Il contient des questions relatives à la dernière négociation salariale (tenue de discussion ou négociation, thèmes négociés, rôle des recommandations de branche, etc.) et à l'état des relations sociales au sein de l'établissement (présence de représentants du personnel, taux de syndicalisation, etc.). Il comprend également une série de questions donnant des informations sur les caractéristiques de l'établissement (caractéristiques de la main-d'œuvre, taille de l'établissement, appartenance à un groupe, etc.) et son positionnement économique (part de marché, évolution de la demande, etc.).

Deux études de cas permettent de prolonger et d'approfondir les résultats de l'exploitation statistique. Elles ont été conduites, entre février et août 2010, dans des entreprises appartenant à des champs professionnels très différents : le secteur automobile et les centres d'appels. Le choix des entreprises ne répond pas à un objectif de représentativité ni au souhait de mener des monographies de branches. Il reflète d'abord la volonté de mettre en évidence les spécificités de deux formes de régulation salariale d'entreprise : dans un cas, la régulation d'entreprise apparaît dominante; dans l'autre, inexistante. Le choix cible 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. Tandis que le premier secteur est marqué par une forte tradition de dialogue social au niveau de l'entreprise, l'autre est, à l'inverse, caractérisé par une faible institutionnalisation des relations professionnelles. En plus des entretiens avec des délégués syndicaux de la Confédération française démocratique du travail (CFDT) 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, les délégués syndicaux interviewés n'ont pas tous été autorisés à divulguer de tels documents. Cependant, de nombreuses informations (bilans sociaux, accords salariaux, définitions des primes) concernant deux des quatre centres d'appels externalisés nous ont été transmises. Sur les deux terrains étudiés, la direction et les responsables ressources humaines contactés n'ont pas désiré participer à l'enquête.

(5) Seuls les accords d'entreprise enregistrés auprès des directions départementales du Travail, de l'Emploi et de la Formation professionnelle (DDTEFP) sont pris en compte. Le faible nombre d'accords effectivement déclarés a longtemps constitué un frein à l'exploitation statistique de ces données. Mais la pratique de déclaration semble aujourd'hui bien plus répandue renforçant l'hypothèse d'exhaustivité de la base. Pour une discussion des apports et des limites des bases de données sur les accords, cf. BARRAT, DANIEL (2002) et AVOUI-DOMI *et al.* (2009).

Construction d'une typologie des formes de régulation salariale

D'après l'enquête *Reponse 2004-2005*, une négociation ou une discussion sur les salaires, avec les représentants du personnel ou avec des salariés, a eu lieu dans près de 43 % des établissements de vingt salariés et plus (pour une discussion de ce chiffre, voir encadré 2). Environ six salariés sur dix sont concernés (58 %). Parallèlement, l'enquête interroge les représentants de la direction sur l'importance qu'ils accordent aux recommandations de branche dans les décisions de revalorisation des salaires : plus de 58 % d'entre eux déclarent les prendre en compte, en leur donnant un rôle primordial dans plus de 30 % des cas (respectivement, 59 % et 28 % des salariés du champ). Dans la suite de l'article, nous considérons la présence de négociation d'entreprise et la place faite aux recommandations de branche comme des indicateurs du poids donné aux négociations collectives d'entreprise d'une part, et de branche d'autre part⁽⁶⁾.

Encadré 2

Quelle part des établissements a négocié les salaires ?

Compte tenu de l'obligation annuelle de négocier sur les salaires depuis les lois Auroux de 1982, le fait que moins de 43 % des établissements aient négocié peut sembler surprenant. La Dares propose un chiffre « redressé » qui exclut les cas où l'absence de négociation est liée à l'application d'accords passés, d'accords de branche ou de règlements existant dans la fonction publique, ou lorsqu'elle est due à une décision unilatérale de la direction ou encore à l'absence de représentant du personnel : dans 50 % des établissements, il y a ainsi eu une négociation à quelque niveau que ce soit (entreprise ou groupe notamment), ce qui reste relativement faible. Ces chiffres s'expliquent par le fait que l'obligation annuelle de négocier n'est pas forcément respectée mais aussi parce qu'elle ne s'applique pas dans les entreprises dépourvues de délégués syndicaux ; or

ces dernières représentent 48 % de l'échantillon de l'enquête *Reponse*. Parmi les entreprises ayant un délégué syndical, 66 % ont négocié sur les salaires en 2004. La taille de l'entreprise est un autre critère déterminant dans la mesure où la désignation de délégués syndicaux est beaucoup plus rare dans les entreprises de moins de cinquante salariés : parmi les établissements appartenant à des entreprises de plus de cinquante salariés ayant un délégué syndical (soit 37 % des établissements), 70 % des représentants de la direction déclarent avoir discuté ou négocié les salaires.

Le questionnaire comprend d'ailleurs une question sur les motifs de l'absence de négociation qui permet de mieux comprendre la situation des établissements déclarant ne pas avoir négocié les salaires. Trois raisons sont invoquées par les représentants de la direction : dans 30 % des cas, il s'agit d'une décision unilatérale de la direction ; dans 29 % des cas, l'absence de négociation est liée à l'application d'un accord de branche, et dans 24 %, à l'absence de demande de la part des salariés.

Lorsque les établissements ont négocié, les discussions aboutissent majoritairement à un accord signé, soit par tous les participants (51 %), soit par quelques uns (19 %). Dans un quart des établissements (26 %), la négociation salariale se solde par une décision unilatérale de l'employeur.

En raison de différences de champs et parce qu'elle interroge des entreprises et non des établissements, l'enquête *Acemo* (enquête sur l'activité et les conditions d'emploi de la main-d'œuvre) sur la négociation et la représentation des salariés en 2007 fournit des résultats différents sur des questions pourtant similaires à celles de *Reponse* : selon CARLIER et NABOULET (2009), quel que soit le thème abordé, seulement 14 % des entreprises ont négocié en 2007. L'enquête *Acemo*, se fondant sur un échantillon d'entreprises de plus de dix salariés, comprend davantage de petites entreprises alors que les établissements de *Reponse* appartiennent souvent à de grandes entreprises, elles-mêmes plus souvent susceptibles d'avoir négocié. Les mêmes raisons, et le fait que seuls les accords effectivement conclus soient considérés, expliquent le décalage avec les chiffres avancés par Sanvi AVOUYI-DOVI, Denis FOUGÈRE et Erwan GAUTIER (2009). Selon ces derniers, moins de 25 % des salariés – et ce, quelle que soit la taille de l'entreprise dans laquelle ils travaillent – sont couverts par un accord d'entreprise sur les salaires et primes en 2004 alors que, d'après l'enquête *Reponse 2004-2005*, 58 % des salariés des établissements de vingt salariés ou plus sont concernés par une négociation d'entreprise sur les salaires.

(6) D'autres questions de l'enquête permettent d'appréhender le rôle de la branche. Elles portent sur la référence à un système de classification ou sur le détail des thèmes pour lesquels il est fait référence à la convention collective. Cependant, la question sur le poids des recommandations de branche dans les décisions de revalorisation salariale joue un rôle pivot : il illustre bien le positionnement de l'entreprise par rapport à sa convention collective de référence. Ce point a été souligné par Annette JOBERT (2003) dans un travail de terrain réalisé en parallèle de l'analyse de la précédente édition de l'enquête *Reponse*. On peut toutefois regretter de ne pas pouvoir différencier les recommandations qui seraient le fruit d'un accord collectif de branche et celles portées par les représentants patronaux uniquement. Cela nous empêche de distinguer les établissements qui déclarent ne pas prendre en compte les recommandations de branche soit parce qu'il n'y a pas d'accord, soit parce qu'ils ne les utilisent pas comme référence.

Tableau 1 : Caractéristiques des profils de régulation salariale (en %)

	Régulation salariale mixte	Régulation salariale non négociée	Régulation salariale de branche	Ensemble
Existence d'une négociation sur les salaires				
Oui	55,1	36,4	31,6	42,7
Rôle des recommandations de branche				
Primaire	27,8	16,3	59,1	28,9
Secondaire	39,1	24,0	14,1	27,9
Pas d'importance	30,2	53,8	21,8	38,6
Branches professionnelles concernées				
	Métallurgie et sidérurgie ; Chimie et pharmacie ; Plastiques, caoutchouc et combustibles ; Verre et matériaux de construction ; Agro-alimentaire ; Transport ; Coopératives agri. ; Banques et assurances ; Immobilier.	Comm. de détail non alim. ; Hôtels, cafés, restaurants ; Professions juridiques ; Bois et dérivés ; Habillement, cuir et textile ; Culture et communication ; Bureaux d'études et prestations de service aux entreprises ; Commerce de gros ; Enseignements et act. diverses ; Conventions Collectives d'entreprise.	Bâtiments et travaux publics ; Commerce alimentaire ; Nettoyage et prévention ; Santé, social ; Statuts étendus (SNCF, EDF, RATP).	
Part des établissements	41,9	30,7	27,3	100 %
Part des salariés	49,4	25,8	24,8	100 %

Note : La somme des modalités d'une même variable diffère de 100 % du fait de la présence de non réponses dans l'enquête.

Lecture : La « régulation salariale non négociée » concerne 30,7 % des établissements. Parmi les établissements de cette classe, 36,4 % déclarent avoir négocié ou discuté sur les salaires en 2004 et cette proportion est inférieure à la moyenne (42,7 %). 53,8 % de ces établissements considèrent les recommandations de branche comme étant sans importance (soit plus que la moyenne de 38,6 %).

Champ : Établissements de vingt salariés et plus du secteur marchand non agricole.

Source : Enquête *Reponse 2004-2005*, volet « Représentants de la direction », Dares.

Une autre question de l'enquête interroge le représentant de la direction sur la convention collective de référence⁽⁷⁾. Les réponses peuvent être agrégées par convention collective mais étant donné le faible nombre d'établissements présents dans l'échantillon pour certaines conventions collectives, des regroupements sont nécessaires. Nous mobilisons alors la grille d'analyse des conventions regroupées pour l'information statistique (Cris) élaborée par la Dares. Au premier niveau d'agrégation, ce codage permet de synthétiser l'information et de mener notre analyse sur les conventions collectives classées en vingt-cinq branches professionnelles.

Notre objectif est alors de rendre compte de manière synthétique des différents types de régulation salariale dans les établissements français. Nous avons réalisé une classification ascendante hiérarchique à partir des variables indiquant, pour chaque branche professionnelle, la part des établissements où ont eu lieu des négociations sur les

salaires et le poids que les représentants de la direction ont déclaré accorder aux recommandations de branche (primordial, secondaire, sans importance). En procédant ainsi, il est possible de distinguer trois profils de branches professionnelles décrivant autant de formes d'articulation entre les deux niveaux de négociation collective, l'entreprise et la branche (voir tableau 1).

Une fois la typologie construite, nous mobilisons différentes variables issues de l'enquête *Reponse* en vue de décrire les profils de régulation salariale et identifier leurs principaux traits distinctifs. Nous prenons en compte les caractéristiques structurelles des établissements (taille, structure juridique), la présence ou non de délégués syndicaux en leur sein, leur positionnement économique et les critères de revalorisations des salaires revendiqués par les représentants de la direction⁽⁸⁾. Notre objectif est alors de décrire « toutes choses inégales réunies » les profils mis en évidence. Sans prétendre définir les causes d'appartenance à tel ou tel profil, notre analyse propose une grille de lecture heuristique des formes d'articulation entre niveaux de négociation.

(7) Pour la plupart, les établissements déclarent directement leur identifiant de convention collective de référence (IDCC) grâce à une question à choix multiples dont les options ont été identifiées en amont par la Dares en fonction du secteur et du lieu d'activité de l'établissement. Reste que plusieurs centaines d'établissements ont répondu en toutes lettres, ce qui a donné lieu à un travail de recodage conduit par Thomas AMOSSÉ et Héloïse PETIT à l'occasion d'un travail antérieur (AMOSSÉ, PETIT, 2011). Parmi les établissements de l'échantillon, 117 n'ont pas déclaré de convention collective de référence. Ils ont été écartés de l'analyse.

(8) Se reporter au tableau A1 en annexe pour une présentation complète de ces variables. Dans la description des profils, nous nous attachons à relater les principaux traits qui ressortent comme typiques, c'est-à-dire lorsque les proportions observées pour une variable donnée sont très différentes de la moyenne.

Premier profil : la régulation salariale mixte

Le premier profil, majoritaire, qui regroupe près de 42 % des établissements et plus de 49 % des salariés, est qualifié de *régulation salariale mixte*. Il concerne les branches professionnelles « métallurgie et sidérurgie », « chimie et pharmacie », « plastiques, caoutchouc et combustibles », « verre et matériaux de construction », « agro-alimentaire » ou « banques et assurances ». Il est caractérisé par un poids important des deux niveaux de négociation : 55 % des établissements déclarent avoir négocié sur les salaires et ils sont également plus nombreux que la moyenne à prendre en compte les recommandations de branche, même si elles sont plus souvent considérées comme secondaires (39 % d'entre eux). Outre les salaires, les négociations d'entreprise portent fréquemment sur l'épargne salariale et la protection sociale d'entreprise. L'intensité de la négociation salariale est associée à un taux de syndicalisation relativement important – les établissements où la proportion de salariés syndiqués dépasse 10 % de l'effectif sont typiques de ce profil – et à une présence plus fréquente de délégués syndicaux.

Ce profil de régulation est caractéristique des établissements de grande taille (plus de 100 salariés) employant peu de femmes, souvent de type industriel (ou du secteur de la banque-assurance). Ils ont un chiffre d'affaires relativement élevé (entre 10 et 100 millions d'euros) et exercent de longue date (souvent plus de vingt ans) sur un marché de grande taille (au moins national). Il s'agit plus souvent de filiales dépendantes d'un groupe dont l'activité s'insère dans des chaînes de sous-traitance en cascade, c'est-à-dire qui assurent des activités de sous-traitance pour au moins 50 % de leur chiffre d'affaires tout en étant également donneurs d'ordre. Ces établissements déclarent plus que d'autres avoir des difficultés à prévoir leur activité et définir des objectifs chiffrés de rentabilité et de croissance de leur part de marché. Les résultats financiers et le souci de maintenir un bon climat social sont des critères prioritaires lors des décisions de revalorisation des salaires.

Deuxième profil : la régulation salariale non négociée

Le deuxième profil, la *régulation salariale non négociée*, concerne 31 % des établissements et plus de 25 % de salariés, dans des branches professionnelles certes très diverses mais qui ont pour point commun de relever de secteurs des services ayant une faible tradition de négociation collective, tels que « hôtels, cafés, restaurants », « bureaux d'études et prestations de service aux entreprises » ou « culture et communication ». Ce profil est marqué par la faiblesse des deux niveaux de négociation : seulement 36 % des établissements ont effectivement ouvert une discussion sur les salaires et plus

de la moitié n'accorde aucune importance aux recommandations de branche. Ici, la décision de l'employeur ou l'absence de demande de la part des salariés sont fréquemment avancées pour justifier l'absence de négociation salariale au niveau de l'établissement. La présence de délégués syndicaux est rare et le taux de syndicalisation faible (moins de 5 % des salariés).

Typiquement de petite taille (moins de cinquante salariés) et anciens (plus de vingt ans), ces établissements, qui sont souvent des filiales d'un groupe coté en bourse, déclarent aussi être moins fréquemment en situation de sous-traitance⁽⁹⁾. La rentabilité constitue l'un des principaux objectifs stratégiques de ces unités. Les directives du siège et le relèvement du Smic pèsent fréquemment sur les décisions de revalorisation des salaires. En moyenne, la main-d'œuvre est féminine, jeune, qualifiée (avec beaucoup de cadres et de professions intermédiaires) et stable (les proportions de contrats d'intérim et de contrats à durée déterminée [CDD] sont plutôt faibles) mais les caractéristiques individuelles sont très différentes d'une activité à l'autre. L'exemple de la catégorie « bureaux d'études et prestations de service aux entreprises » est significatif : elle regroupe essentiellement des activités d'ingénierie, recherche et développement où la main-d'œuvre est très qualifiée mais aussi des activités telles que les centres d'appels où les niveaux de qualification peuvent être plus faibles.

Troisième profil : la régulation salariale de branche

Le dernier profil, la *régulation salariale de branche*, regroupe plus de 27 % des établissements, soit près de 25 % des salariés. Il est typique des branches professionnelles « bâtiments et travaux publics », « commerce alimentaire », « nettoyage et prévention » et « santé, social ». Plus de 59 % des représentants de la direction déclarent considérer les recommandations de branche comme primordiales et 31 % d'entre eux seulement ont négocié les salaires : ce profil est donc marqué par un poids prépondérant de la branche et par de rares négociations d'établissement. La faiblesse des relations sociales au sein de l'établissement s'explique également par l'absence fréquente de délégués syndicaux. La prépondérance de la branche semble d'ailleurs constituer un fait accepté par les représentants de la direction puisqu'ils sont particulièrement nombreux

(9) Cette caractéristique doit être interprétée avec précaution. Les établissements dont il est question sont en effet souvent des prestataires dont les services s'adressent aux entreprises. Dans de nombreux cas, les services rendus sont directement conçus en lien avec le client et peuvent s'apparenter à une relation de sous-traitance (selon la définition de l'Agence française de normalisation [Afnor], voir PERRAUDIN *et al.*, 2009). Reste que la notion de sous-traitance est souvent réservée au secteur de l'industrie par les acteurs eux-mêmes, ce qui doit être pris en compte dans la lecture de nos résultats.

à justifier l'absence de négociation d'entreprise par l'application d'un accord de branche. Au-delà de la référence à la convention collective, les représentants de la direction déclarent que les évolutions du Smic jouent également un rôle central dans les décisions de revalorisation des salaires.

Les établissements de ce profil ne se distinguent pas de la situation d'ensemble par leur taille. Ils sont en revanche plus fréquemment indépendants, générant un chiffre d'affaires relativement faible (moins de 5 millions d'euros) et exerçant leur activité sur un marché local. Parmi les objectifs fixés par les entreprises, la sécurité des salariés au travail constitue souvent un enjeu stratégique. Ce profil de régulation est typique des établissements employant une main-d'œuvre peu qualifiée, peu stable et très féminine : la proportion des cadres et professions intermédiaires est souvent inférieure à 15 % de l'effectif, celle des femmes supérieure à 70 % et la part des CDD et celle de l'intérim concernent fréquemment plus de 5 % des salariés de l'établissement.

Notre analyse typologique donne à voir la diversité des formes d'articulation possibles entre négociation de branche et d'entreprise. L'exploitation d'une enquête représentative présente l'avantage de dresser un portrait d'ensemble des modes de régulation salariale au sein des établissements en France. Elle présente néanmoins l'inconvénient de ne pouvoir directement représenter les comportements collectifs et individuels au sein de l'établissement. Les études de cas sont donc ici complémentaires en ce qu'elles permettent une analyse ponctuelle du déroulement des négociations salariales d'entreprise et une appréciation de la position de l'entreprise dans son rapport à la branche.

Stratégies d'acteurs et déroulement de la négociation salariale chez un constructeur automobile et au sein de quatre centres d'appels

Les deux situations étudiées, le cas d'un constructeur automobile et celui des centres d'appels prestataires, peuvent être respectivement assimilées aux profils statistiques de la *régulation salariale mixte* et de la *régulation salariale non négociée*. Le troisième profil, marqué par la faiblesse des négociations d'entreprise et le poids de la régulation de branche est typique de ce qui a longtemps été considéré comme le cas le plus courant sur le marché du travail français. À ce titre, il a été l'objet de nombreuses monographies de branche. On peut citer le travail conduit par Annette JOBERT (2003) dans lequel l'auteure distingue plusieurs conventions collectives marquées par le poids de la dynamique de branche. Le profil qu'elle dessine

rappelle celui relevant ici de la *régulation salariale de branche*. On retrouve d'ailleurs dans les deux cas les branches du bâtiment et travaux publics, et du nettoyage. JOBERT (2003) associe son travail statistique à une étude de terrains dont elle déduit que le fort poids de la branche « repose sur la conviction partagée par les différents acteurs que la branche reste le lieu pertinent de régulation professionnelle, compte tenu des caractéristiques du secteur et de la faiblesse de la négociation d'entreprise. Le déplacement de la négociation vers l'entreprise est considéré comme un phénomène marginal dont il convient de limiter la portée » (p. 13). Dans une optique différente, on pourra également se référer au travail de Jean-Michel DENIS (2008) sur le secteur du nettoyage.

Les dessous de la régulation salariale mixte dans l'automobile

L'étude de cas menée dans le secteur automobile porte sur une très grande entreprise appartenant à une *holding*⁽¹⁰⁾ créée dans les années 1960 et qui s'est consacrée dans la décennie suivante à racheter plusieurs constructeurs. Aujourd'hui, ce groupe, qui emploie des salariés dans de nombreux pays, réunit un constructeur automobile – le cœur de métier – et quatre autres activités : une banque, un groupe d'ingénierie et de production d'équipements automobiles, un groupe de transport et de logistique et, enfin, un constructeur de motocycles. En France, alors qu'il mène une politique de recrutement en faveur des cadres jusqu'au milieu des années 2000, le constructeur réduit l'effectif salarié de 16 % entre 1999 et 2009. En 2009, il emploie 70 580 salariés, dont 19 % de cadres, 20 % d'employés, techniciens et agents de maîtrise (Etam) et 60 % d'ouvriers. À la date de l'enquête, le groupe entend poursuivre sa politique de réduction des effectifs en France en fermant plusieurs usines.

L'analyse des négociations salariales conduit à rapprocher le constructeur automobile du profil de la régulation salariale mixte. Lors de la négociation salariale d'entreprise qui a lieu tous les ans, les recommandations de branche, bien que présentes à l'esprit des négociateurs, sont de fait peu prises en compte lors des décisions. Ici, la référence de base pour les cadres est la convention collective nationale des ingénieurs et cadres de la métallurgie du 13 mars 1972. Les ouvriers et les Etam relèvent quant à eux des accords nationaux conclus dans la branche de la métallurgie ou des conventions locales comme, par exemple, la convention collective des industries métallurgiques, mécaniques et connexes de la région parisienne du 16 juillet 1954.

(10) La *holding* est une société, ayant en général peu de salariés, qui a pour vocation de constituer un pôle de direction de plusieurs sociétés dont elle détient la majorité du capital.

Au-delà du profil statistique décrit précédemment, ce constructeur témoigne, dans son rapport à la branche, d'un degré d'autonomie très prononcé lors de la négociation annuelle obligatoire, sans doute parce qu'il est un important acteur de la branche. Mais surtout, il appartient à cette catégorie d'entreprises – de grande taille et affiliées à l'Union des industries et métiers de la métallurgie (UIMM, anciennement Union des industries métallurgiques et minières) – qui, historiquement, a joui en France d'une grande autonomie d'action (FRABOULET, 2007). En matière salariale, l'autonomie du constructeur se traduit d'abord par le fait que le calendrier, fixé en début d'année par la direction du groupe, ne dépend pas d'événements extérieurs au groupe comme par exemple les évolutions du Smic ou des *minima* conventionnels. De fait, le constructeur automobile verse des salaires supérieurs à ces deux *minima*. Entre 2001 et 2009, l'augmentation générale a dépassé 18 % tandis que la valeur du point⁽¹¹⁾ définie dans la convention collective des industries métallurgiques ouvriers, employés, techniciens et agents de maîtrise (Oetam) de la région parisienne a progressé d'un peu plus de 5 % sur la même période. S'appuyant essentiellement sur l'évolution antérieure du chiffre d'affaires de la branche automobile, 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 généreuse, soit qu'elle ne pourra pas faire mieux et ce, dans le cadre de la politique générale du groupe consistant à réduire le nombre de salariés en France.

Cette relative autonomie en termes de décisions salariales se retrouve ensuite dans la grille de classification des emplois en pratique chez ce constructeur. Cette dernière, construite sur la base de l'accord dans la métallurgie de juin 1974⁽¹²⁾, a été modifiée au milieu des années 2000. Comparativement à celle de la métallurgie, la grille de classification des Oetam de l'entreprise assure une carrière salariale plus avantageuse. Les employés débutent à un coefficient plus élevé (170 et non 140), soit au-dessus du Smic (par exemple autour de 100 euros de plus par mois pour l'année 2009) et au-dessus des *minima* conventionnels, et atteignent des coefficients supérieurs (240 et non 215 ou 225). Les techniciens et agents de maîtrise débutent quant à eux au coefficient 255 (et non 215). Par contre, la multiplication des coefficients intermédiaires – quatre coefficients intermédiaires ont en effet été créés (185, 195, 200, 320) – a vocation à ralentir les évolutions de

carrière et, ce faisant, crée un ordre salarial spécifique à l'entreprise.

Portant à la fois sur les décisions de revalorisation des salaires et de classification, l'autonomie de la négociation d'entreprise relativement aux accords de branche est forte. En cela, ce type de pratique d'entreprise s'éloigne du modèle traditionnel d'organisation des relations professionnelles en France. JOBERT (2003) considère d'ailleurs que la convention collective de la métallurgie est typique d'une « transformation de la régulation de branche ». Mais le rôle de la branche ne disparaît pas pour autant : elle constitue toujours le référent, même si c'est pour mieux mesurer la façon dont on s'en écarte. Elle participe, comme le notent Jacky FAYOLLE *et al.* (2005) dans le cas des grandes entreprises du secteur automobile, à une « diffusion minimale des acquis, en matière de salaire et de classifications » (pp. 46-47). La notion de référence, bien présente mais secondaire, paraît appropriée. Il en est tout autrement dans les centres d'appels prestataires.

La régulation salariale non négociée : le cas des centres d'appels

Une présentation succincte des quatre centres d'appels étudiés (voir encadré 3) montre que la négociation annuelle obligatoire s'inscrit d'abord dans une stratégie d'organisation des groupes auquel chaque centre appartient.

Les quatre centres d'appels prestataires présentent des situations contrastées qui peuvent être assimilées au profil de *régulation salariale non négociée* : ni la négociation de branche, ni la négociation d'entreprise ne semblent avoir de rôle moteur dans la définition des salaires. Si ces caractéristiques ressortent dans la définition statistique du profil en question, l'analyse de la situation des centres d'appels prestataires souligne à quel point cela peut se traduire par une minimisation des enjeux de la négociation salariale. Comparée au cas du constructeur automobile, la négociation salariale paraît ici avoir une importance marginale. Les directives du siège sont plus déterminantes dans les décisions d'augmentation des salaires que la négociation annuelle obligatoire elle-même. Les résultats de la négociation de branche sont certes suivis mais ces derniers se limitent le plus souvent au strict respect des évolutions du Smic qui tient de fait un rôle central tant au niveau de la branche que dans les négociations d'entreprise (CASTEL, 2012). Le calendrier de la négociation est stratégiquement pensé en fonction des décisions concernant le Smic : les négociations débutent au printemps, avant la revalorisation du Smic au 1^{er} juillet (jusqu'en 2009), ce qui n'est pas sans provoquer une certaine frustration des délégués syndicaux face à des hausses négociées et « rattrapées » ensuite par le Smic.

(11) Multipliée à un coefficient, la valeur du point permet de déterminer les salaires minimaux de chaque position hiérarchique pour un horaire hebdomadaire de 35 heures.

(12) L'accord national est daté de juillet 1975 mais l'accord entre l'UIMM et les organisations syndicales, ayant posé les bases de la nouvelle grille de classification, date du 28 juin 1974 (EYRAUD, 1978).

Encadré 3

Présentation des quatre centres d'appels étudiés

Le premier centre de relation client est un groupe français implanté dans le monde entier. En 2009, l'entreprise se réorganise et donne naissance à une société mère, composée de cadres, qui dirige quatre sociétés opérationnelles réparties sur le territoire métropolitain. La société mère signe à cette occasion un accord instituant une unité économique et sociale (UES) regroupant cinq sociétés, chacune ayant sa propre négociation annuelle obligatoire (soit cinq négociations salariales concernant le groupe). Début 2009, le centre relation client étudié comptait environ 6 800 salariés, dont 80 % d'employés, 12 % d'agents de maîtrise et 8 % de cadres.

Le second centre de relation client appartient également à un groupe français. Le groupe détient à 100 % la société située en France et une, localisée au Maroc. Les salariés sont répartis sur une douzaine de sites en France et deux sites au Maroc. En France, plus de 3 300 salariés étaient recensés fin 2009, dont 96 % d'Etam et 4 % de cadres.

Le troisième centre de relation client appartient à un important groupe d'*outsourcing*. L'entité, basée en France, dispose de six sites, d'un site en Tunisie et d'un site en Espagne. Elle emploie environ 2 500 salariés (dont la moitié sur les sites français). En 2009, sur les six sites français, environ 82 % des salariés sont employés, 13 %, agents de maîtrise et 5 %, cadres. Ce centre d'appels, comme le deuxième, procède à une unique négociation annuelle obligatoire au niveau du siège.

Le quatrième et dernier centre de relation client étudié a son siège social et son premier site en région parisienne, auquel six sites, autonomes financièrement et juridiquement, sont venus progressivement s'ajouter entre 2003 et 2009. Cette société a implanté sept centres de contacts près de Paris. Elle dit faire le choix de ne pas développer d'offre *offshore*. Elle emploie environ 3 300 personnes et procède à une négociation annuelle obligatoire pour chaque centre.

Au niveau de la branche et dans le cadre de la convention collective nationale du 13 août 1999 intitulée « Prestataires de services dans le domaine du secteur tertiaire » qui est la référence pour les quatre cas étudiés, il n'y a pas, depuis 1999, de calendrier cohérent de négociation des salaires. Des accords ou des avenants salariaux sont signés *a priori* tous les ans. Ils ne sont pas systématiquement étendus⁽¹³⁾ – c'est notamment le cas des accords de novembre 2009 et janvier 2011 – alors même que l'extension

conditionne fréquemment leur entrée en vigueur (SALMON, KRYNEN, 1993). Lorsque l'extension a lieu, elle intervient dans le meilleur des cas au bout de deux mois – comme pour l'accord de septembre 2007 et celui de septembre 2011. Le plus souvent, elle est effective entre cinq et onze mois après la signature de l'accord ou de l'avenant, ce qui peut contribuer à décaler les futures négociations salariales. On peut ainsi considérer que le fait qu'aucun accord n'ait été conclu en 2002, 2004, 2006 et 2010 est la conséquence d'un long processus de négociation, puis d'extension d'accords.

En matière de classification, les centres d'appels prestataires respectent la grille d'emplois repères (*i. e.* des groupes de postes) de la convention « prestataires de services », et si certains d'entre eux mettent en place une grille d'entreprise spécifique, ils le font dans ce cadre, comme la convention les y invite. Le respect de la grille prévue dans la convention n'empêche pas les centres d'appels d'être autonomes dans la fixation des règles de promotion. Un des centres d'appels étudiés joue, par exemple, au sein de sa grille d'entreprise, sur la frontière employé/agent de maîtrise en créant un emploi d'« assistant chef d'équipe ». Cette catégorie se situe entre celle de l'employé « superviseur » et celle de l'agent de maîtrise « chef de projet junior », présentes dans la grille de la convention collective. En cas de promotion interne, elle est une étape obligée dans le passage du statut d'employé à celui d'agent de maîtrise. Tel autre centre organise sur la base d'un entretien individuel et au bout de quatre années comme « téléconseiller », un passage à la catégorie « superviseur ». Les centres de relation client adoptent donc en général la grille de classification de la convention « prestataires » tout en jouant sur les modalités de promotion. Ils respectent la grille des rémunérations minimales lorsque l'accord est étendu. Lorsqu'il ne l'est pas, les employeurs adhérents aux organisations signataires de la convention peuvent s'arranger pour ne pas le respecter pendant quelques mois « pour des raisons de compétitivité »⁽¹⁴⁾.

(13) L'accord est dit « étendu » lorsqu'il est rendu obligatoire pour tous les employeurs relevant d'une convention collective donnée. De ce fait, les employeurs adhérents aux organisations signataires de la convention ne sont plus les seuls à être tenus de l'appliquer.

(14) Le temps long de la procédure d'extension comparé à la tendance générale, autour de trois mois (MINISTÈRE DU TRAVAIL, DE L'EMPLOI ET DE LA SANTÉ, 2012, p. 239), n'est probablement pas étranger au rôle que joue le Smic dans les centres d'appels prestataires. L'attentisme des représentants des organisations patronales vis-à-vis de l'application des accords salariaux et du calendrier d'extension de ces derniers n'est pas seulement une question de concurrence entre les entreprises. C'est aussi une stratégie vis-à-vis de leur interlocuteur puisqu'une éventuelle augmentation du Smic limite d'autant la portée de l'accord salarial, étendu ou non, sur lequel ils se sont engagés. À l'inverse, pour les représentants des salariés, une extension rapide, leur permet de faire valoir leur action dans la négociation de branche au-delà même des entreprises où leur organisation est implantée, avant donc qu'une éventuelle augmentation du Smic n'efface par recouvrement les résultats obtenus lors de la négociation.

Pour les centres d'appels prestataires, on peut faire l'hypothèse que l'affiliation à telle ou telle convention collective s'apparente à un choix stratégique guidé par un objectif de minimisation des coûts. Les centres d'appels dits « intégrés » (parce qu'incorporés dans une grande entreprise) dépendent pour la plupart de la convention collective nationale des télécommunications du 26 avril 2000. Parallèlement, les centres d'appels prestataires (dits alors « externalisés »), créés au gré des restructurations, fusions et acquisitions, étaient alors rattachés à la « Syntec », 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. Les entreprises rencontrées relèvent aujourd'hui de la convention nationale des « prestataires de services » du 13 août 1999 ; or cette dernière offre moins d'avantages aux salariés que la « Syntec » et celle des télécommunications. Par exemple, 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 des « prestataires de services dans le domaine du secteur tertiaire » du 13 août 1999.

Nos analyses soulignent l'existence d'une régulation salariale plurielle que l'on peut traduire par autant de formes d'articulation entre négociation de branche et d'entreprise. En cela, elles confirment les résultats de travaux antérieurs sur la diversité du rôle de la branche (voir notamment JOBERT, 2003 ; SAGLIO, 1991). Elles s'en distinguent en insistant sur la place des négociations d'entreprise dans la régulation salariale : celles-ci semblent primer sur le niveau de la branche dans certains cas, notamment dans le profil de régulation mixte. Ce résultat conforte l'hypothèse de perte de légitimité de la branche dans le système français de régulation salariale (JOBERT, 2003). Faut-il pour autant en déduire que la branche est aujourd'hui partout en retrait ? Non, elle conserve au contraire une place dominante dans certains cas, comme on le voit avec le profil de *régulation salariale de branche*. Et l'étude des pratiques de négociations salariales au sein de quatre centres d'appels et chez un constructeur automobile rappelle également qu'en matière de rémunération, on ne saurait faire l'impasse sur la branche même lorsque ce niveau ne s'avère pas déterminant dans la négociation annuelle obligatoire.

Cette première partie nous a permis de dessiner trois figures idéal-typiques de l'articulation entre les deux niveaux de négociation. Dans la

ligne des travaux de SELLIER (1993), nous pouvons faire l'hypothèse que la diversité des modes d'articulation ainsi présentée répond à la variété des stratégies d'acteurs dans leur construction et leur confrontation.

Branche et entreprise : des négociations aux contenus différents

La mobilisation de l'enquête *Reponse* et des études de cas permet de prolonger l'analyse de l'articulation des négociations d'entreprise et de branche en étudiant leur contenu.

Que négocie-t-on et où ?

L'enquête *Reponse* donne une image assez précise du contenu des négociations de branche et d'entreprise. Une question de l'enquête mentionne les thèmes pour lesquels les représentants de la direction se réfèrent à la convention collective de branche. Nous utilisons les réponses à cette question comme indicateurs du contenu des négociations de branche⁽¹⁶⁾. Le thème le plus fréquemment cité est le temps de travail (voir tableau A2 en annexe), mais ce résultat doit être interprété en prenant en compte la date de l'enquête et le passage aux « 35 heures ». Parmi les dix thèmes évoqués dans le questionnaire, trois sont directement liés aux salaires : la détermination de la hiérarchie salariale des emplois, le calcul des primes⁽¹⁷⁾ et l'épargne salariale (voir tableau 2). Les deux premiers sont très fréquemment mentionnés (près de deux établissements sur trois citent la hiérarchie salariale) alors que l'épargne salariale reste peu abordée. D'autres thèmes potentiellement en rapport avec la politique salariale sont également définis en référence à la convention collective de branche, notamment la retraite complémentaire ou l'égalité professionnelle (dans plus de deux tiers des établissements) mais les représentants de la direction déclarent rarement s'y référer (voir tableau A2 en annexe). Ces résultats renforcent ce que nous avons observé sur les terrains étudiés : la convention collective de branche est surtout mobilisée dans la définition de principes généraux et de long terme, à commencer par la hiérarchie salariale des emplois.

(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.

(16) Comme le montre le tableau 2, la faible référence à la convention collective sur un thème (faible part de « oui ») est toujours associée au fait que la convention collective ne l'évoque pas. La faible référence à la convention collective souligne donc que les accords de branche sont rares sur ce thème.

(17) Il s'agit *a priori* de primes « fixes » telles que les primes d'ancienneté ou le treizième mois (cas explicitement cités dans le questionnaire de l'enquête).

Tableau 2 : Fréquence de la référence à une convention collective de branche à propos des salaires selon les profils de régulation salariale (en %)

	Régulation salariale mixte	Régulation salariale non négociée	Régulation salariale de branche	Ensemble
Primes, ancienneté				
Oui	63,1	50,3	59,7	58,2
Non, bien que la convention collective aborde ce thème	11,3	10,3	11,6	11,1
Non, la convention collective n'aborde pas ce thème	21,0	32,3	25,9	25,8
Détermination de la hiérarchie salariale				
Oui	66,3	60,8	76,8	67,5
Non, bien que la convention collective aborde ce thème	14,1	14,5	9,3	12,9
Non, la convention collective n'aborde pas ce thème	12,8	16,8	10,5	13,4
Épargne salariale				
Oui	34,3	27,1	29,9	30,9
Non, bien que la convention collective aborde ce thème	14,3	10,0	11,9	12,5
Non, la convention collective n'aborde pas ce thème	41,9	52,8	50,7	47,6
Part des établissements	41,9	30,7	27,3	100 %
Part des salariés	49,4	25,8	24,8	100 %

Note : La somme des modalités d'une même variable diffère de 100 % du fait de la présence de non réponses dans l'enquête.

Lecture : 41,9 % des établissements ont un profil de *régulation salariale mixte*. Parmi ces établissements, 63,1 % déclarent se référer à une convention collective de branche pour le calcul des primes et cette proportion est supérieure à la moyenne de l'échantillon (58,2 %).

Champ : Établissements de vingt salariés et plus du secteur marchand non agricole.

Source : Enquête *Reponse 2004-2005*, volet « Représentants de la direction », Dares.

Tableau 3 : Thèmes abordés lors de la négociation d'entreprise selon les profils de régulation salariale (en %)

	Régulation salariale mixte	Régulation salariale non négociée	Régulation salariale de branche	Ensemble
Part des établissements ayant négocié	55,1	36,4	31,1	42,7
Thèmes négociés dont				
Évolution de la masse salariale	74,1	64,9	49,3	66,7
Primes	43,2	41,5	40,4	42,2
Part des hausses individuelles	43,3	39,8	34,9	40,7
Critères des hausses individuelles	30,2	30,7	28,1	29,9

Note : La somme des modalités d'une même variable diffère de 100 % du fait de la présence de non réponses dans l'enquête.

Lecture : Parmi les établissements caractérisés par un profil de régulation mixte qui ont négocié les salaires 74,1 % ont négocié sur l'évolution de la masse salariale ; cette proportion est supérieure à la moyenne (66,7 %).

Champ : Établissements de vingt salariés et plus du secteur marchand non agricole.

Source : Enquête *Reponse 2004-2005*, volet « Représentants de la direction », Dares.

Une autre question de l'enquête *Reponse* permet d'apprécier le contenu des négociations d'entreprise (voir tableau 3). Évoquée par plus de deux tiers des représentants de la direction qui déclarent avoir discuté ou négocié les salariés en 2004, l'évolution de la masse salariale reste le thème majoritaire. Viennent ensuite les primes et les thèmes liés à l'individualisation (la part des hausses individuelles en premier lieu, leurs critères d'attribution ensuite).

De manière générale, l'analyse statistique du contenu des négociations met en évidence une distinction nette des thèmes abordés au niveau de l'entreprise et de la branche. Ce décalage fait écho à la distinction que mentionne SAGLIO (1986, 1999, 2007) entre le rôle de régulation des salaires dévolu aux conventions collectives de branche et celui de détermination des salaires, réservé aux entreprises. La branche reste le cadre de référence pour la détermination de la hiérarchie salariale, l'établissement

restant, quant à lui, le lieu de discussion des montants et des formes de rémunération. Nous retrouvons ainsi cette permanence de l'ordre salarial déjà évoquée par SAGLIO. En croisant ces informations avec les profils de régulation salariale, nos analyses soulignent combien ce clivage persiste tout en étant plus ou moins prononcé selon les formes d'articulation entre négociations de branche et d'entreprise.

Négocier fréquemment en entreprise ne revient pas à empiéter sur les thèmes de la branche

Dans les établissements relevant du profil de *régulation salariale mixte* où les négociations d'établissement sont fréquentes, le contenu des négociations se différencie peu de la situation d'ensemble. La focalisation des négociations d'établissement sur l'évolution de la masse salariale y est encore plus marquée (plus de 74 % des

établissements). La discussion des critères de hausses individuelles reste minoritaire à l'instar de ce qui est observé dans l'ensemble de l'échantillon (voir tableau 3). La convention collective de branche conserve un rôle important dans la définition des thèmes salariaux : outre la hiérarchie salariale, les établissements sont plus nombreux à y recourir pour les thèmes liés aux primes et à l'épargne salariale⁽¹⁸⁾.

Au-delà du profil typologique, le cas du constructeur automobile, où la référence à la branche est peu présente ou alors très diffuse, souligne que l'autonomie de l'entreprise au regard des recommandations de branche en matière de revalorisations salariales ne réside pas seulement dans la définition de ses grilles d'emplois et de salaires minimaux ou encore dans un calendrier de négociations qui lui est propre, elle se trouve aussi dans le contenu même de la négociation annuelle obligatoire. Cinq composantes sont discutées lors de cette négociation. Présentons ici les trois plus importantes : le pourcentage pour l'augmentation générale, qui reste l'objectif premier de la négociation, le pourcentage pour les augmentations individuelles et les promotions, et l'augmentation de la rémunération minimale garantie.

Le pourcentage moyen d'augmentation générale chez ce constructeur depuis 2001 est en moyenne annuelle d'environ 1,85 % avec un minimum de 1 % en février 2009 et un maximum de 2,4 % en janvier 2008. En plus de la discussion sur le pourcentage d'augmentation générale, un enjeu essentiel de la négociation salariale consiste à trouver un minimum acceptable pour les deux parties en présence : pour que l'augmentation générale puisse apparaître significative, les délégués syndicaux interviewés défendent et pratiquent couramment la « politique du talon » suivant laquelle l'augmentation générale en pourcentage doit être associée à un minimum garanti en valeur absolue, à savoir un « talon » de x euros⁽¹⁹⁾. Ils voient dans cette mesure un « 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 brut mensuel inférieur à 2 400 euros ont donc la garantie de recevoir un supplément de 40 euros par mois, soit en définitive, une augmentation supérieure à 2,4 %. La pratique du « talon » se retrouve

également dans les pourcentages de progression des enveloppes dédiées aux augmentations individuelles. Ces pourcentages diffèrent selon la catégorie socioprofessionnelle. Moins importants que celui de l'augmentation générale, ils se situent, en moyenne annuelle depuis 2001, autour de 0,7 pour les ouvriers, 0,9 pour les employés et 1,2 pour les techniciens. La troisième composante de la négociation annuelle obligatoire, la rémunération annuelle minimale garantie, est un héritage de la branche de la métallurgie⁽²⁰⁾. À l'exception de la prime d'ancienneté, la rémunération annuelle garantie prend en considération toutes les sommes soumises aux cotisations de sécurité sociale. Relativement bien acceptée aujourd'hui, sa composition fait peu débat. Entre 2001 et 2011, elle a augmenté de 37,4 % dans une période où l'indice des prix à la consommation a augmenté de 18,8 %.

Au final, malgré sa fréquence élevée, la négociation d'entreprise ne s'approprie pas les thèmes de négociation traditionnellement dévolus à la branche, à commencer par la hiérarchie salariale des emplois. Elle porte d'abord sur les formes et les montants effectifs de rémunération.

Un faible rôle laissé aux négociations ne s'accompagne pas d'un changement de leur contenu

Dans le deuxième profil statistique, celui de *régulation salariale non négociée*, où les recommandations de branche ne pèsent que peu, voire pas du tout, dans les décisions de revalorisation des salaires, les représentants de la direction déclarent se référer moins souvent que la moyenne à une convention collective de branche, et ce, quel que soit le thème salarial considéré (voir tableau 2). Le faible poids des négociations d'entreprise ne modifie en revanche pas leur contenu : parmi les établissements rattachés au profil de *régulation non négociée*, les thèmes effectivement discutés lors de la négociation ne se distinguent pas de la situation d'ensemble (tableau 3).

Dans le cas des centres d'appels, comme nous l'avons vu, la référence à la branche se fait essentiellement dans la construction des grilles d'emplois et dans l'application des *minima* salariaux pour les nouveaux embauchés. Plus généralement, pour les téléconseillers, le Smic a tendance à se substituer aux *minima* de branche (CASTEL, 2012; CAROLI, GAUTIER, 2008). Dans les centres d'appels prestataires, lorsqu'une augmentation des salaires de base est actée, elle se limite en général à l'application d'un accord de branche étendu ou, dans un cas plus

(18) Bien que surreprésentée, la négociation sur le thème de l'épargne salariale reste minoritaire (34 % des établissements du profil de *régulation salariale mixte* concernés) et près de deux fois moins fréquente que celle sur la hiérarchie salariale ou les primes. Lorsqu'elles existent, les négociations de branche sur l'épargne salariale portent souvent sur les plans d'épargne inter-entreprise, permettant aux employeurs de mutualiser les coûts puisque négociés par un nombre important d'entreprises.
(19) Sur les dix années étudiées, la pratique du talon est courante sans être systématique.

(20) Il s'agissait pour l'UIMM et les organisations syndicales signataires de l'accord national du 19 juillet 1978 relatif à l'institution d'une rémunération annuelle garantie d'améliorer la situation des travailleurs manuels et, plus généralement, des bas salaires.

favorable aux salariés, avant une éventuelle extension. Rappelons ici qu'une négociation annuelle obligatoire ne garantit pas une augmentation de salaires. Ces derniers peuvent être gelés. Face à l'impossibilité de négocier une augmentation qui soit supérieure aux évolutions du Smic et/ou des *minima* de branche, l'action des délégués syndicaux se tourne alors vers des éléments extra-salariaux, ce qui n'est pas sans complexifier le contenu même de la négociation annuelle. En effet, l'essentiel des négociations étudiées porte sur le mode de remboursement des repas sur ou près du lieu de travail, la limitation des jours de carence en cas de maladie, un jour de congé supplémentaire en cas de décès d'un proche ou de x années d'ancienneté, l'achat d'un micro-onde supplémentaire pour le réfectoire ou l'augmentation d'une prime couplée à une révision de ses critères d'attribution.

Les branches restent d'abord le lieu de la détermination des hiérarchies salariales

Au sein des établissements caractérisés par le profil de *régulation salariale de branche*, le rôle de régulation des salaires traditionnellement affecté à la branche se trouve renforcé : la référence à la convention collective de branche est particulièrement présente pour la détermination de la hiérarchie salariale des emplois (plus de 76 % des établissements). Pour autant, elle n'est pas davantage mobilisée pour les autres thèmes salariaux (primes et épargne salariale, voir tableau 2). Quant aux négociations d'entreprise, elles sont non seulement plus rares mais se caractérisent également par un contenu relativement faible : l'évolution de la masse salariale et la part des hausses individuelles sont particulièrement peu abordées (voir tableau 3). On retrouve ici un constat bien documenté dans les travaux en relations professionnelles : du fait de la faible portée de la négociation d'entreprise, la branche a un rôle déterminant en matière salariale à travers la définition de la hiérarchie salariale.

L'analyse croisée des formes de régulation salariale et des thèmes abordés fait ressortir un clivage des rôles de la branche et de l'entreprise dans les décisions de revalorisation des salaires. La répartition des thèmes définis en référence au niveau de la branche d'une part, et négociés au niveau de l'entreprise d'autre part, paraît particulièrement stable d'un profil à l'autre. Un tel constat rappelle une fois encore la stabilité de « l'ensemble des normes sociales auxquelles font référence les acteurs lorsqu'ils cherchent à évaluer les niveaux de salaire proposés ou admis » (SAGLIO, 1999, p. 24) qui constitue l'ordre salarial. Mais la symétrie entre les profils s'arrête là : si les thèmes en question sont les mêmes, leur poids dans la détermination des salaires diffère d'un profil à l'autre.

D'autres niveaux pertinents de régulation salariale à prendre en compte

Nous avons jusqu'à présent été attentifs aux niveaux de la branche et de l'entreprise. En matière de salaire, cela va de soi puisqu'ils restent, au fil des transformations du système de relations professionnelles en France, les principaux lieux de négociation des salaires. Cependant, les difficultés à négocier dont nous ont fait part les délégués syndicaux interviewés amènent à interroger la pertinence et le poids d'autres lieux de régulation salariale. Cette question se pose d'autant plus que des études statistiques pointent une influence plutôt limitée des négociations d'entreprise (MEURS, SKALLI, 1997 ; BRAHAMI, DANIEL, 2004) et de branche (ANDRÉ, BRED, 2011 ; ANDRÉ, 2012) sur les salaires. De la définition du contrat de travail jusqu'à l'instauration de règles internationales (au niveau de l'Europe ou du Bureau international du travail [BIT]), on peut en fait définir une multiplicité de lieux de régulation des salaires. Suite à nos analyses empiriques, deux niveaux de régulation ressortent comme ayant un rôle majeur : un niveau « infra-entreprise » porté par l'individualisation des rémunérations et un autre, « supra-entreprise », délimité par l'influence d'acteurs économiques extérieurs à l'entreprise, en l'occurrence les têtes de groupe et les donneurs d'ordre. Bien qu'ils ne soient pas des lieux institutionnellement reconnus de négociation des salaires, comme le sont la branche et l'entreprise, ils peuvent être lus comme des espaces appropriés de discussion des niveaux de salaire effectif.

Le rôle des têtes de groupe et donneurs d'ordre dans la régulation salariale

Comme nous l'avons déjà souligné, l'enquête *Reponse 2004-2005* montre combien les directives du siège pèsent dans les décisions de revalorisation, notamment lorsque la régulation salariale est de type *mixte* ou *non négociée*. L'étude des pratiques de négociations salariales au sein des centres d'appels et du constructeur automobile suggère que pour comprendre les tenants de la négociation salariale, il ne suffit plus d'identifier seulement ce qu'il se passe au niveau de l'entreprise *stricto sensu* et de la branche. Le rôle du groupe ou du donneur d'ordre, dans sa volonté de gestion des variations de la masse salariale, est, dans les deux terrains étudiés, décisif même si le constat empirique reste difficile puisqu'en la matière, c'est toujours le « secret des affaires » qui l'emporte (MOTTEZ, 1966).

Pour les centres d'appels prestataires, les grands donneurs d'ordre jouent un rôle central dans la faiblesse des salaires en tirant les prix du service demandé vers le bas (au-delà d'ailleurs de la pratique aujourd'hui condamnée par les acteurs

eux-mêmes des enchères dites « inversées »). Les représentants des salariés, comme les employeurs, se retrouvent sur un point qu'ils tiennent pour acquis : les centres relation client disposent de peu de marges de négociation salariale face aux exigences de leurs donneurs d'ordre. La négociation entre le centre d'appels et son donneur d'ordre tient une place centrale dans le processus de détermination des salaires, ce qui ressort clairement du propos du directeur des ressources humaines d'un grand donneur d'ordre rencontré : « *Nous on discute sans arrêt des salaires. Les salaires, cette discussion, c'est là qu'est la marge. Qu'est-ce que le donneur d'ordre négocie avec le prestataire ? Il négocie un prix, le "prix à l'heure productive", ce que l'on a pour soixante minutes de travail au téléphone* ». Avec un coût de la main-d'œuvre qui représente, selon les cas, de 70 à 80 % du chiffre d'affaires du centre d'appels prestataire considéré, la compétitivité-coût est centrale et se concentre sur les conditions salariales (ce que montrent également Mathieu BÉRAUD *et al.*, 2008). On comprend alors l'importance que peut avoir le strict suivi des *minima* conventionnels et, surtout pour les téléopérateurs, du Smic.

Au-delà des exigences des donneurs d'ordre, l'organisation des centres d'appels sous la forme de groupe n'est pas sans influence sur le déroulement des négociations et leur issue. Dans un des groupes étudiés, chaque site de production est certes autonome financièrement et juridiquement, et, à ce titre, mène sa propre négociation salariale ; cependant, la société *holding*, sans y participer directement, joue un rôle central lorsqu'elle avalise ou non les négociations. Dans d'autres centres d'appels, la négociation annuelle obligatoire, pour tous les sites, a lieu au siège en région parisienne ou bien au niveau de chaque entité territoriale lorsque le groupe opte pour un partage du marché français en plusieurs aires régionales. Ainsi, l'action des délégués syndicaux est largement handicapée, pour ne pas dire découragée, par le mode d'organisation même des centres relation client. Au sommet, une société mère gère les contrats, les répartit entre ses sites de production qui sont autant de filiales autonomes. Elle détermine ensuite le bénéfice que les sites pourront éventuellement récupérer sur le service rendu et ainsi fixe les grandes lignes de la politique salariale de chaque centre d'appels local : le strict respect du Smic pour le plus grand nombre avec un retard stratégique si possible – ce qui nous renvoie en dernière analyse au rôle décisif de l'État dans la régulation salariale (SELLIER, 1961).

Chez le constructeur automobile, la négociation annuelle obligatoire a un rôle clé au sein du groupe, dans la mesure où elle se déroule en premier et donne le ton à celles qui suivent dans les autres filiales (chez le transporteur et l'équipementier surtout) mais aussi chez les principaux sous-traitants. La tête de groupe fixe unilatéralement, avant

toute discussion, l'enveloppe allouée aux augmentations salariales dans le groupe et c'est dans ce cadre que les délégués syndicaux naviguent, souvent à vue, pour négocier dans les différentes filiales. Ils n'ont aucune idée, hormis de grands indicateurs, de la marge de manœuvre en termes de masse salariale du groupe. Ils ne sont pas « *derrière le décor* », comme le souligne un délégué syndical de la CFDT. Par ailleurs, il n'existe pas de coordination avec les autres délégués syndicaux participant aux autres négociations annuelles obligatoires des différentes entités du groupe ; or « *la part du gâteau, elle doit se répartir une fois pour les différentes branches* », selon la formule d'un autre délégué syndical de la CFDT. Il semble que l'interdépendance ainsi créée entre les filiales produit de forts effets de mimétisme, que ce soit en termes de revendications des organisations syndicales ou de taux d'augmentation effectivement obtenus.

Les études de cas pointent l'enjeu posé par la définition des contours et des acteurs de la négociation tout en rappelant qu'en la matière, il faut aussi et surtout regarder hors de l'établissement. On voit bien à quel point la remise en cause actuelle des frontières de l'entreprise est un problème de fond (PETIT, THÉVENOT, 2006) dont la négociation peine à se saisir (FREYSSINET, 2006).

L'entretien individuel : un niveau infra-entreprise de régulation salariale ?

À côté de la question des frontières de l'entreprise, l'individualisation des rémunérations (sous la forme d'augmentation individualisée du salaire de base ou de primes à la performance individuelle) vient aussi potentiellement déstabiliser la négociation collective. D'après l'enquête *Reponse*, les pratiques d'individualisation sont largement développées dans les établissements en 2004 (voir tableau 4) : respectivement 76 % et 55 % des établissements déclarent avoir accordé des augmentations individualisées et des primes à la performance individuelle à leurs salariés non cadres (respectivement 61 % et 56 % aux cadres). Là encore, l'individualisation des pratiques salariales est plus ou moins marquée selon les profils de régulation salariale, et surtout, selon le poids de la branche. Ainsi, la *régulation salariale de branche* est associée à une moindre utilisation par les établissements des formes de rémunération individualisée. Au contraire, le recours à l'individualisation est plus important dans les établissements ayant des profils de *régulation mixte* ou *non négociée*, là où le rôle de la branche n'est pas dominant.

Tableau 4 : Pratiques salariales individualisées à l'égard des cadres et des non cadres selon le profil de régulation salariale (en %)

	Régulation salariale mixte	Régulation salariale de branche	Régulation salariale non négociée	Ensemble
Non cadres				
Augmentations individualisées (hors primes)	81,6	63,1	80,0	76,0
Primes liées à la performance individuelle	52,0	51,2	63,9	55,5
Cadres				
Augmentations individualisées (hors primes)	68,2	45,6	65,3	61,1
Primes liées à la performance individuelle	60,5	42,9	63,3	56,5
<i>Part des établissements</i>	<i>41,9</i>	<i>30,7</i>	<i>27,3</i>	<i>100 %</i>
<i>Part des salariés</i>	<i>49,4</i>	<i>25,8</i>	<i>24,8</i>	<i>100 %</i>

Lecture : Parmi les établissements caractérisés par un profil de régulation mixte, 81,6 % accordent des augmentations individualisées à leurs salariés non cadres ; cette proportion est supérieure à la moyenne (76 %).

Champ : Établissements de vingt salariés et plus du secteur marchand non agricole.

Source : Enquête *Reponse 2004-2005*, volet « Représentants de la direction », Dares.

Ces résultats appuient l'hypothèse avancée par Dominique MEURS (1996) selon laquelle l'individualisation contribue à renforcer l'autonomie de la négociation d'entreprise par rapport à la branche. Pour autant, si la négociation d'entreprise évoque directement les règles encadrant l'individualisation (notamment les critères ou la part des hausses individuelles dans l'enveloppe globale, comme chez le constructeur automobile), le montant effectif de la hausse reçue par un salarié dépend essentiellement de sa négociation avec son supérieur et indirectement, des marges de manœuvre de la hiérarchie en matière d'enveloppe des primes. En marge de la négociation d'entreprise, c'est bien l'entretien annuel d'évaluation, confrontant le salarié et son supérieur, qui est ici crucial. De fait, les entretiens périodiques d'évaluation sont très fréquents dans les établissements développant l'individualisation : selon l'enquête *Reponse*, respectivement près de 73 % et 69 % des établissements déclarent en avoir mené auprès des non cadres et des cadres, ces proportions étant encore plus élevées dans les profils de *régulation salariale mixte* ou *non négociée*. Ils jouent un rôle décisif dans la détermination des salaires, et ce, pour les cadres comme pour les non cadres : pour chacune des deux catégories de salariés, 73 % des représentants de la direction déclarent lier l'évolution des salaires et la réalisation d'un entretien, ce lien étant considéré comme direct dans près de 45 % des cas.

Les études de cas confirment le poids de l'individualisation des rémunérations à mesure que se développent la logique des compétences au sein du constructeur automobile pour les Etam⁽²¹⁾, et les primes aux résultats dans les centres d'appels pour les téléconseillers et les superviseurs. Cette pratique n'est pas nouvelle et les cadres en font d'ailleurs l'expérience depuis longtemps. À ce sujet, les études de cas permettent de souligner combien la

situation des cadres échappe au champ de la négociation collective. Chez le constructeur automobile, la situation des cadres n'est purement et simplement pas abordée lors de la négociation annuelle obligatoire. Comme cela est indiqué dans la convention collective nationale « ingénieurs et cadres de la métallurgie » du 13 mars 1972, les cadres sont invités à faire « périodiquement » le point avec leur supérieur (en général chaque année) pour une promotion, un développement de carrière ou une augmentation salariale.

Dans les centres d'appels prestataires, la négociation annuelle obligatoire concerne en théorie tous les salariés mais en réalité, elle constitue un enjeu salarial pour les Etam seulement. Les représentants des salariés ne disposent d'aucune information sur le salaire des cadres à l'exception d'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 direct. 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⁽²²⁾.

Les deux études de terrains montrent bien que pour les cadres, l'enjeu de la négociation est d'abord interindividuel et non collectif comme cela est encore le cas pour les non cadres, pour qui il l'est cependant de moins en moins du fait des primes réversibles et du développement de la logique des compétences.

(21) Cette tendance engagée dès le milieu des années 1980 a été bien décrite par BEAUD et PIALOUX (1999, chapitre 3).

(22) 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 « prestataires » est calqué sur l'article 6 de celle « ingénieurs et cadres de la métallurgie ».

Afin de revisiter la question de l'articulation entre négociation de branche et négociation d'entreprise, cet article développe une analyse statistique à partir de l'enquête *Reponse 2004-2005*, combinée à des études de cas menées dans la construction automobile et quatre centres d'appels. On en déduit trois profils de régulation salariale.

Le profil aujourd'hui majoritaire dit de *régulation salariale mixte* concerne près de 42 % des établissements et 50 % des salariés. Il se démarque de ce qu'on pouvait constater dans les travaux antérieurs, centrés sur la branche, en ce qu'il donne un rôle crucial à la négociation d'entreprise. L'étude de cas portant sur le secteur automobile montre bien le degré d'autonomie des négociations d'entreprise, reléguant à la convention collective un rôle de référent toujours présent mais lointain. En cela, notre analyse rejoint la thèse de SELLIER (1993) lorsqu'il définit la négociation d'entreprise comme la pièce centrale du système français de relations professionnelles, du moins pour certaines branches. La prépondérance du niveau de l'entreprise découlerait ici de la capacité d'autonomie et d'action dont disposent les acteurs.

Pour près d'un tiers des établissements (et plus du quart des salariés), ceux associés au profil de *régulation salariale non négociée*, les décisions de revalorisation des salaires font peu de cas des négociations collectives, quels que soient leurs niveaux. L'étude des centres d'appels, emblématiques des secteurs des services féminisés à bas salaire, fait écho à cette situation en soulignant la très faible emprise des négociations dans les décisions de revalorisations salariales.

Le dernier profil, dit de *régulation salariale de branche*, s'apparente quant à lui à la représentation classique du système de relations professionnelles français, celle d'un système reposant d'abord sur la convention collective de branche. Les

caractéristiques propres des entreprises concernées et la faiblesse des négociations qui s'y tiennent font de la branche un lieu important de la régulation salariale, comme l'ont déjà noté de nombreux travaux (JOBERT, 2003). C'est le caractère minoritaire de ce profil (un peu plus de 27 % des établissements et près du quart des salariés concernés) qui est aujourd'hui notable. Peut-on en déduire que la branche comme niveau de régulation salariale est aujourd'hui en phase de retrait ? L'étude des pratiques de négociations salariales au sein des centres d'appels et chez un constructeur automobile, pourtant typiques des profils où la branche a un rôle secondaire, invite à apporter une réponse négative à cette question. En matière de rémunération, on ne saurait faire l'impasse sur le niveau de la branche, même lorsqu'il s'avère non déterminant.

L'analyse croisée des profils de régulation salariale identifiés et des thèmes effectivement négociés vérifie l'actualité de l'opposition au fondement de la notion d'ordre salarial proposée par SAGLIO, entre d'une part, le niveau conventionnel qui fournit des repères d'évaluation, des normes, et d'autre part, le niveau de l'entreprise considéré comme le lieu de discussion des formes et des montants de rémunération. Les branches conservent donc un rôle majeur en matière de régulation salariale même s'il a tendance à s'éroder depuis plus de deux décennies sous l'effet d'un mouvement de décentralisation des négociations collectives vers le niveau de l'entreprise, comme ailleurs en Europe, et ce, dans un contexte de modération salariale (DELAHAIE, PERNOT, VINCENT, 2012). Pour près d'un tiers des établissements, cela se traduit par une régulation salariale que l'on a qualifiée de *non négociée*. Parallèlement, la capacité de détermination des salaires propre à la négociation d'entreprise est confrontée à l'importance croissante d'autres lieux de négociation des montants effectifs de salaire : au niveau infra-entreprise, par les relations entre un salarié et son supérieur direct et au niveau supra-entreprise, entre l'employeur et son donneur d'ordre ou sa tête de groupe.

Bibliographie

AMOSSÉ T., BLOCH-LONDON C., WOLFF L. (dir.) (2008), *Les relations sociales en entreprise*, Paris, La Découverte.

AMOSSÉ T., PETIT H. (2012), «La participation à des structures patronales. Un premier examen statistique», in Amossé T. et al., «Les organisations patronales. Continuités et mutations des formes de représentation du patronat», *Rapport de recherche*, n° 70, Noisy-le-Grand, Centre d'études de l'emploi.

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.

ANDRÉ C., BRED A. (2011), «Panorama des salaires conventionnels sur la période 2003-2009», *Dares Analyses*, n° 92.

AVOUIYI-DOVI S., FOUGÈRE D., GAUTIER E. (2009), «Les négociations salariales en France : une analyse à partir de données d'entreprises (1994-2005)», *Économie et statistique*, n° 426, pp. 29-64.

BARRAT O., DANIEL C. (2002), «La négociation collective, le statisticien, sa lanterne et le débat social», *Revue de l'Ires*, n° 39, pp. 3-32.

- BEAUD S., PIALOUX M. (1999), *Retour sur la condition ouvrière*, Paris, Fayard.
- BÉRAUD M., COLIN T., GRASSER B. (2008), «La qualification dans les centres d'appels : affaiblissement ou recomposition ?», *Travail et emploi*, n° 114, pp. 45-57.
- BEVORT A., JOBERT A., (2011), *Sociologie du travail. Les relations professionnelles*, Paris, Armand Colin.
- 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*, Paris, La Découverte, pp. 102-122.
- BRAHAMI 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, Paris, Dares.
- CARLIER A., NABOULET A. (2009), «Négociations collectives et grèves dans les entreprises du secteur marchand en 2007», *Premières informations-Premières synthèses*, n° 18.2.
- CAROLI E., GAUTIÉ J. (eds.) (2008), *Low-wage work in France*, New York, Russel Sage Foundation.
- CASTEL N. (2012), «Un usage du Smic contre le salaire. Le cas des centres d'appels», *Les notes de l'IES*, n° 25.
- CASTEL N., DELAHAIE N., PETIT H. (2011a), «Quels modes de négociation face à des politiques salariales renouvelées ?», *Rapport de recherche*, n° 68, Noisy-le-Grand, Centre d'études de l'emploi.
- CASTEL N., DELAHAIE N., PETIT H. (2011b), «La négociation salariale au prisme des politiques de rémunération», *Revue de l'Ires*, n° 70, pp. 89-118.
- DAYAN J.-L., NABOULET A. (2012), «Salaires et politiques salariales. Quelles perspectives ?», *Note d'analyse*, n° 283, Paris, Centre d'analyse stratégique.
- DELAHAIE N., PERNOT J.-M., VINCENT C. (2012), «Stratégies syndicales et négociations salariales en Europe face à la crise», *Revue de l'Ires*, numéro spécial «30 ans de salaire, d'une crise à l'autre», n° 73, pp. 47-68.
- DENIS J.-M. (2008), «Conventions collectives : quelle protection pour les salariés précaires ? Le cas de la branche de nettoyage industriel», *Travail et emploi*, n° 116, pp. 45-56.
- DOCKÈS E. (2008), «Un accord donnant, donnant, donnant...», *Droit social*, n° 3, pp. 280-287.
- EYRAUD F. (1978), «La fin des classifications Parodi», *Sociologie du travail*, n° 3, pp. 259-279.
- EYRAUD F., JOBERT A., ROZENBLATT P., TALLARD M. (1988), «Les classifications dans l'entreprise : production des hiérarchies professionnelles et salariales», *Travail et emploi*, n° 38, pp. 64-78.
- FAYOLLE J., HUSSON M., DUFOUR C., HEGE A., REHFELDT U. (2005), «Négociations et dynamiques salariales en Europe», *Rapport de recherche*, Noisy-le Grand, Ires, rapport pour le Commissariat général au plan.
- FRABOULET D. (2007), *Quand les patrons s'organisent. Stratégies et pratiques de l'Union des industries métallurgiques et minières, 1900-1950*, Villeneuve-d'Ascq, Presses du Septentrion.
- FREYSSINET J. (2006), «Quels acteurs et quels niveaux pertinents de représentation dans un système productif en restructuration ?», in Petit et Thèvenot (dir.), *Les nouvelles frontières du travail subordonné*, Paris, La Découverte, pp. 213-234.
- JAUNEAU Y. (2012), «Portrait statistique des principales conventions collectives de branche en 2009», *Dares Analyses*, n° 017.
- JOBERT A., ROZENBLATT P. (1984), «La négociation collective de branche et d'entreprise dans la crise. Modifications des enjeux, des stratégies et des pratiques. Le cas de la chimie-pharmacie», *Travail et emploi*, n° 20, pp. 17-33.
- JOBERT A., REYNAUD J.-D., SAGLIO J., TALLARD M. (dir.) (1993), *Les conventions collectives de branche : déclin ou renouveau ?*, Paris, Céreq, La Documentation française, coll. «Études», n° 65.
- JOBERT A. (2000), *Les espaces de la négociation collective. Branches et territoires*, Toulouse, Octarès.
- JOBERT A. (2003), «Quelles dynamiques pour la négociation collective de branche ?», *Travail et emploi*, n° 95, pp. 5-26.
- JOBERT A. (2010), «La négociation collective du temps de travail en France depuis 1982», *Droit social*, n° 4, pp. 367-373.
- LE CORRE S., SAGLIO J. (2006), «Le ministère du Travail et les secteurs tertiaires : la régulation des relations professionnelles dans le secteur du grand commerce alimentaire de 1950 à nos jours», *Note de synthèse*.
- LE CROM J.-P. (2003), *L'introuvable démocratie salariale*, Paris, Syllepse.
- LOZIER M.-F. (1993), «Étude de l'articulation entre négociation de branche et négociation d'entreprise, à partir d'une analyse sectorielle des conventions collectives, signées dans les années 1950», in Jovert A. et al., *Les conventions collectives de branche : déclin ou renouveau ?*, Paris, Céreq, La Documentation française, coll. «Études», n° 65, pp. 151-167.
- MEURS D. (dir.) (1996), *Négociations salariales : le lien branche-entreprise*, Paris, La Documentation française, coll. «Cahier travail et emploi».
- MEURS D., SKALLI A. (1997), «L'impact des conventions de branche sur les salaires», *Travail et emploi*, n° 70, pp. 33-50.
- MINISTÈRE DU TRAVAIL, DE L'EMPLOI ET DE LA SANTÉ (2012), *La négociation collective en 2011*, Paris, coll. «Bilans et rapports».

MOTTEZ B. (1966), *L'évolution des formes de rémunération. Essai sur les pratiques et les idéologies patronales*, Paris, CNRS, thèse de troisième cycle.

NABOULET A. (2011), «Les obligations et incitations portant sur la négociation collective», *Note d'analyse*, n° 240, Paris, Centre d'analyse stratégique.

PERRAUDIN C., PETIT H., THÉVENOT N., TINEL B., VALENTIN J. (2009), «Dépendances interentreprises et inégalités d'emploi : hypothèses théoriques et tests empiriques», *Document de travail*, n° 117, Noisy-le-Grand, Centre d'études de l'emploi.

PETIT H., THÉVENOT N. (dir.) (2006), *Les nouvelles frontières du travail subordonné*, Paris, La Découverte.

SAGLIO J. (1986), «Hiérarchies salariales et négociations des classifications, France 1900-1950», *Travail et emploi*, n° 27, pp. 7-19.

SAGLIO J. (1987), «Les négociations de branches et l'unité du système français de relations professionnelles : le cas des négociations de classification», *Droit social*, n° 1, pp. 20-33.

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

SAGLIO J. (1999), «Les fondements sociaux des hiérarchies salariales en France», *Travail et emploi*, n° 78, pp. 21-39.

SAGLIO J. (2007), «L'ordre salarial en France : la faiblesse du consensus, gage de stabilité», in Vatin F. (dir.), *Le salariat. Théorie, histoire et formes*, Paris, La Dispute.

SAGLIO J. (2009), «La diversité des normes de carrières salariales en France», *Économies et sociétés*, vol. 43, n° 9, série «socio-économie du travail», pp. 1413-1441.

SALMON C., KRYNEN B. (1993), «L'extension des conventions collectives», in Jobert et al., *Les conventions collectives de branche : déclin ou renouveau ?*, Paris, Céreq, La Documentation française, coll. «Études», n° 65, pp. 103-124.

SELLIER F. (1961), *Stratégie de la lutte sociale. France 1936-1930*, Paris, Les Éditions Ouvrières.

SELLIER F. (1993), «Articulation des niveaux de négociation et construction des acteurs», in Jobert et al., *Les conventions collectives de branche : déclin ou renouveau ?*, Paris, Céreq, La Documentation française, coll. «Études», n° 65, pp. 169-181.

Annexe

Tableau A1 : Statistiques descriptives sur les principales variables illustratives de la typologie (en %)

	Régulation salariale mixte	Régulation salariale de branche	Régulation salariale non négociée	Ensemble
Ensemble	41,9	30,7	27,3	100 %
Caractéristiques de l'établissement				
<i>Taille</i>				
Moins de 50 salariés	60,3	67,5	62,0	63,0
De 50 à 99 salariés	20,3	19,3	22,5	20,6
De 100 à 199 salariés	11,1	8,2	9,7	9,8
De 200 à 499 salariés	6,2	4,2	4,8	5,2
500 salariés et plus	2,3	0,9	1,0	1,5
<i>Âge de l'établissement</i>				
Moins de 5 ans	2,7	5,6	4,0	4,0
Entre 5 et 9 ans	7,0	13,3	10,5	9,9
Entre 10 et 19 ans	22,5	32,0	25,2	26,2
Entre 20 et 49	45,3	33,0	41,7	40,5
Plus de 50 ans	22,4	15,1	18,5	19,1
<i>Structure juridique</i>				
Exerce en franchise	1,2	5,4	3,6	3,1
Liée à un groupe d'entreprise	2,7	3,9	6,2	3,1
Tête d'un groupe	5,4	4,3	4,3	4,8
Une des filiales d'un groupe	44,2	43,5	24,7	38,7
Appartient à un groupe	1,4	1,0	2,0	1,4
Est totalement indépendante	44,2	41,3	57,7	47,0
<i>Entreprise cotée en bourse</i>				
Oui	25,7	29,4	16,8	24,4
Non	73,0	70,4	82,7	74,8
<i>Sous-traitance</i>				

	Régulation salariale mixte	Régulation salariale de branche	Régulation salariale non négociée	Ensemble
Oui, pour au moins 50 % du chiffre d'affaires	15,3	8,8	6,5	10,9
Oui pour moins de 50 % du chiffre d'affaires	9,8	6,6	9,9	8,8
Non	71,1	80,3	76,1	75,3
Positionnement économique et stratégique				
<i>Évolution de l'activité</i>				
Croissance	55,6	55,9	57,5	56,2
Stabilité	29,2	24,8	31,7	28,5
Décroissance	14,8	18,4	9,7	14,5
<i>Difficulté de prévision de l'activité</i>	74,5	70,4	62,3	69,9
<i>Variation inhabituelle de l'activité</i>	41,3	40,9	39,7	40,7
<i>Tranche de chiffre d'affaires (en euros)</i>				
Moins de 5 millions	8,3	13,0	38,6	18,1
Entre 5 et 10 millions	34,7	34,0	28,1	32,7
Entre 10 et 100 millions	37,3	29,5	19,2	29,9
Plus de 100 millions	19,6	23,3	14,1	19,2
<i>Objectifs précis et quantifiés pour l'entreprise</i>				
Rentabilité	78,4	79,2	62,9	74,4
Croissance et part de marché	67,2	67,8	52,1	63,3
Respect du budget	86,0	89,4	89,3	87,9
Coûts salariaux	82,0	83,2	78,2	81,3
Qualité	84,3	82,9	87,2	84,7
Sécurité	78,7	76,4	89,3	80,9
Caractéristiques de la main d'œuvre				
<i>Part des cadres et professions intermédiaires</i>				
Moins de 15 %	25,8	20,9	39,7	28,1
De 15 à 30 %	26,9	25,5	25,0	26,0
De 30 à 50 %	21,8	16,1	15,7	18,4
Plus de 50 %	25,4	36,1	19,2	27,0
<i>Part de l'emploi intérimaire</i>				
Moins de 5 %	20,6	17,2	11,6	17,1
Plus de 5 %	19,6	9,5	27,7	18,7
<i>Part des salariés âgés de moins de 40 ans</i>				
Moins de 40 %	23,6	14,5	18,5	19,4
De 40 à 70 %	58,0	36,4	62,0	52,4
Plus de 70 %	17,5	47,4	19,3	27,2
<i>Part des femmes</i>				
Moins de 15 %	29,9	11,6	33,0	25,1
Entre 15 et 60 %	56,2	61,0	22,1	48,3
Plus de 60 %	13,1	25,7	44,6	25,6
<i>Part des salariés en CDD</i>				
Moins de 5 %	37,8	34,3	25,4	33,3
Plus de 5 %	20,4	21,1	36,4	25,0
Variables relatives aux relations sociales				
<i>Taux de syndicalisation</i>				
Moins de 5 % des salariés	54,0	68,6	57,6	59,5
5 à 10 % des salariés	20,1	12,0	17,7	16,9
Plus de 10 % des salariés	15,2	7,9	12,4	12,2
<i>Présence de délégués syndicaux</i>				
Au niveau de l'établissement	43,8	31,5	36,0	37,9
Au niveau de l'entreprise	55,4	51,6	48,8	52,4

Note : La somme des modalités d'une même variable peut différer de 100 % du fait de la présence de non réponses dans l'enquête.

Lecture : 41,9 % des établissements ont un profil «régulation salariale mixte». Parmi ces établissements, 60,3 % emploient moins de cinquante salariés, soit moins que la moyenne d'ensemble (63 %).

Champ : Établissements de vingt salariés et plus du secteur marchand non agricole.

Source : Enquête *Reponse* 2004-2005, volet « Représentants de la direction », Dares.

Tableau A2 : Fréquence de la référence à une convention collective, hors thèmes directement liés aux salaires, selon les profils de régulation salariale (en %)

	Régulation salariale mixte	Régulation salariale non négociée	Régulation salariale de branche	Ensemble
Emploi et règles de mobilité				
Oui	60,3	55,0	70,1	61,3
Non, bien que la convention collective aborde ce thème	13,4	11,5	11,2	12,2
Non, la convention collective n'aborde pas ce thème	21,0	24,1	15,3	20,4
Temps de travail				
Oui	77,8	72,4	84,3	77,9
Non, bien que la convention collective aborde ce thème	11,2	10,2	8,6	10,2
Non, la convention collective n'aborde pas ce thème	8,4	12,7	4,9	8,8
Conditions de travail				
Oui	66,1	60,2	77,6	67,4
Non, bien que la convention collective aborde ce thème	10,9	8,3	6,8	9,0
Non, la convention collective n'aborde pas ce thème	18,3	25,0	12,8	18,8
Formation professionnelle				
Oui	59,8	52,7	71,5	60,8
Non, bien que la convention collective aborde ce thème	16,3	13,6	11,5	14,2
Non, la convention collective n'aborde pas ce thème	16,4	24,4	13,8	18,2
Expression des salariés				
Oui	67,5	56,9	72,3	65,5
Non, bien que la convention collective aborde ce thème	15,7	12,0	10,6	13,2
Non, la convention collective n'aborde pas ce thème	11,7	20,3	11,5	14,3
Égalité professionnelle				
Oui	67,1	62,2	75,0	67,7
Non, bien que la convention collective aborde ce thème	10,3	8,0	6,6	8,6
Non, la convention collective n'aborde pas ce thème	15,3	19,3	11,9	15,6
Retraites complémentaires				
Oui	68,5	61,0	76,9	68,5
Non, bien que la convention collective aborde ce thème	8,3	7,8	4,6	7,1
Non, la convention collective n'aborde pas ce thème	16,7	21,4	12,8	17,1
Part des établissements	41,9	30,7	27,3	100 %
Part des salariés	49,4	25,8	24,8	100 %

Note : La somme des modalités d'une même variable diffère de 100 % du fait de la présence de non réponses dans l'enquête.

Lecture : 41,9 % des établissements ont un profil *régulation salariale mixte*. Parmi ces établissements, 60,3 % déclarent se référer à une convention collective de branche pour l'emploi et les règles de mobilités ; cette proportion est proche de la moyenne de l'échantillon (61,3 %).

Champ : Établissements de vingt salariés et plus du secteur marchand non agricole.

Source : Enquête *Reponse* 2004-2005, volet « Représentants de la direction », Dares.